

# **MESTRADO**

## **MARKETING**

### **TRABALHO FINAL DE MESTRADO**

#### **TRABALHO DE PROJETO**

**PLANO DE NEGÓCIO PARA O LANÇAMENTO DE UMA EMPRESA DE  
PRODUTOS DE VIAGEM**

**RITA LEÃO FERREIRA DELGADO**

**OUTUBRO - 2019**

# **MESTRADO EM MARKETING**

## **TRABALHO FINAL DE MESTRADO** **TRABALHO DE PROJETO**

**PLANO DE NEGÓCIO PARA O LANÇAMENTO DE UMA EMPRESA DE  
PRODUTOS DE VIAGEM**

**RITA LEÃO FERREIRA DELGADO**

**ORIENTAÇÃO:**

**PROFESSOR DR. LUÍS FILIPE NUNES COIMBRA NAZARÉ**

**OUTUBRO – 2019**

*AGRADECIMENTOS*

*Ao Professor Dr. Luís Nazaré, pelo seu apoio e orientação.*

*À minha mãe, pelo seu apoio incondicional e pela  
oportunidade de realizar este projeto.*

*À minha família e amigos, pela ajuda e carinho que  
demonstraram para comigo.*

## RESUMO

A realização de um plano de negócio pode aumentar a probabilidade de um empreendedor ter sucesso (Greene & Hopp, 2017), guiando as operações da empresa e sendo uma ferramenta útil na obtenção de financiamento (Scarborough, 2012).

Com a realização deste plano de negócio, pretende-se introduzir, no mercado dos produtos de viagem, um produto inovador, denominado de Sleevaroo, que consiste num colete organizador que se coloca sobre a mala de viagem, mantendo os objetos pessoais, necessários durante a viagem, acessíveis.

Para tal, optou-se por realizar um plano com uma estrutura idêntica à proposta por Harvard (2007), tendo-se realizado uma recolha de dados primária, sob a forma de entrevistas em profundidade.

Com a realização do plano de negócio foi possível concluir que se trata de um empreendimento viável, no qual não será necessário um investidor exterior.

Palavras-chave: produto de viagem; plano de negócio; lançamento de empresa.

## ABSTRACT

The preparation of a business plan can enhance the chance of an entrepreneur's success (Greene & Hopp, 2017), by guiding a company's operations and being a useful tool to obtain financing for the project (Scarborough, 2012).

With the elaboration of this business plan, it's intended to introduce, in the market of travel products, an innovative product, called Sleevaroo, that consists of an organizer vest that's put over a travel bag and allows the traveller's personal objects to stay accessible during the trip.

To accomplish this goal, it was chosen to construct a plan following a structure that's identical to the one proposed by Harvard (2007) and a primary data collection was conducted in the form of in-depth interviews.

With the elaboration of this business plan it was possible to conclude that the venture is viable, without the need of an outside investor.

Keywords: travel product; business plan; business launch.

## ÍNDICE

<b>1. INTRODUÇÃO</b>	<b>1</b>
<b>2. REVISÃO DE LITERATURA</b>	<b>2</b>
2.1. <i>PLANO DE NEGÓCIO</i>	2
2.3. <i>MODELO DE NEGÓCIO</i>	6
<b>3. METODOLOGIA</b>	<b>7</b>
<b>4. PLANO DE NEGÓCIO</b>	<b>8</b>
4.1. <i>SUMÁRIO EXECUTIVO</i>	8
4.2. <i>DESCRIÇÃO DO NEGÓCIO</i>	8
4.2.1. <i>PRODUTO</i>	8
4.2.2. <i>EQUIPA DE GESTÃO</i>	9
4.2.3. <i>MISSÃO, VISÃO E VALORES</i>	10
4.3. <i>ANÁLISE DO AMBIENTE DE NEGÓCIO</i>	10
4.3.1. <i>ANÁLISE PEST</i>	10
4.3.2. <i>ANÁLISE DO MERCADO</i>	13
4.3.3. <i>ANÁLISE DA CONCORRÊNCIA</i>	14
4.3.5. <i>ESTUDO DE MERCADO</i>	16
4.4. <i>ANÁLISE SWOT DINÂMICA</i>	19
4.5. <i>OBJETIVOS ESTRATÉGICOS</i>	20
4.6. <i>PLANO DE MARKETING</i>	20
4.6.1. <i>SEGMENTAÇÃO, TARGETING E POSICIONAMENTO</i>	20
4.6.2. <i>PRODUTO</i>	22
4.6.3. <i>PREÇO</i>	24
4.6.4. <i>DISTRIBUIÇÃO</i>	24
4.6.5. <i>COMUNICAÇÃO</i>	25
4.7. <i>PLANO OPERACIONAL</i>	27
4.7.1. <i>ESTRUTURA ORGANIZACIONAL</i>	27
4.7.2. <i>MODELO DE NEGÓCIO</i>	28
4.8. <i>PLANO FINANCEIRO</i>	29
4.8.1. <i>INVESTIMENTO NECESSÁRIO</i>	29
4.8.2. <i>DEMONSTRAÇÃO DE RESULTADOS</i>	29
4.8.3. <i>PONTO CRÍTICO OPERACIONAL</i>	30
4.8.4. <i>BALANÇO FINANCEIRO</i>	31
4.8.5. <i>MAPA DE CASH FLOW</i>	32
4.9. <i>CALENDARIZAÇÃO</i>	32
<b>5. CONCLUSÕES</b>	<b>33</b>
<b>ANEXO I – MODELO ESQUEMÁTICO DO MODELO DE NEGÓCIO CANVAS, PROPOSTO POR OSTERWALDER E PIGNEUR (2010)</b>	<b>38</b>
<b>ANEXO II – TABELA RESUMO DOS PRODUTOS CONCORRENTES</b>	<b>39</b>
<b>ANEXO III – GUIÃO DE ENTREVISTA EM PROFUNDIDADE</b>	<b>40</b>

<b><u>ANEXO IV – ESTIMATIVA DA GESTÃO DE STOCK DOS TECIDOS NECESSÁRIOS PARA A PRODUÇÃO DO SLEEVAROO</u></b>	<b><u>42</u></b>
---	------------------

<b><u>ANEXO V – ESTIMATIVA DOS CUSTOS FIXOS E VARIÁVEIS DA EMPRESA PARA OS PRIMEIROS TRÊS ANOS DE ACTIVIDADE</u></b>	<b><u>47</u></b>
--	------------------

<b><u>ANEXO VI – ESTIMATIVA DOS CUSTOS COM RECURSOS HUMANOS</u></b>	<b><u>47</u></b>
---	------------------

<b><u>ANEXO VII – CALENDARIZAÇÃO DAS ATIVIDADES DA EMPRESA NOS PRIMEIROS 15 MESES DE ACTIVIDADE</u></b>	<b><u>48</u></b>
---	------------------

## 1. INTRODUÇÃO

Este Trabalho Final de Mestrado trata-se de um Plano de Negócio para uma empresa de produtos de viagem, que será criada com o intuito de lançar no mercado uma nova tipologia de produtos de viagem, criada por Paula Mercedes (Neves, 2018). O produto pretende suprimir algumas dificuldades sentidas pelos viajantes relativamente ao transporte dos seus bens pessoais e insere-se na indústria dos “acessórios pessoais” e no sector das “malas e malas de viagem”.

Deste modo, o problema central de investigação deste Trabalho Final de Mestrado prende-se em responder à questão “Como introduzir num mercado competitivo uma nova marca de produtos de viagem?”. Para responder a esta questão definiram-se alguns objetivos específicos: realizar uma análise ao ambiente de negócio, de modo a identificar a concorrência e verificar se há espaço no mercado para o produto; conceber um plano de marketing, com especial enfoque no plano de comunicação que permita criar *product* e *brand awerness*; implementar um modelo de negócio, que permita criar e entregar valor ao cliente, permitindo que a empresa extraia valor para si.

Para atingir estes objetivos, pretende-se iniciar este projeto com uma revisão de literatura que incida sobre os temas “Plano de Negócio”, “Plano de Marketing” e “Modelo de Negócio”, de modo a compreender melhor os conceitos a implementar. De seguida, será apresentada a metodologia e o quadro de referência a seguir no plano de negócio. Depois da conceção do plano de negócio serão apresentadas as conclusões do projeto. Por fim, serão apresentados os anexos, concebidos para não pesar o corpo do trabalho.

## 2. REVISÃO DE LITERATURA

### 2.1. *PLANO DE NEGÓCIO*

As motivações e vantagens da concepção de um plano de negócio são explicadas no estudo de Greene e Hopp (2017), que concluem que os empreendedores que fazem um plano de negócio têm mais 16% de probabilidade de obter sucesso do que os que não escrevem, sendo que este ajuda a tornar as visões em ações tangíveis e na obtenção de financiamento externo, demonstrando a credibilidade e legitimidade dos empreendedores.

Contudo, Sahlman (1997) refere que grande parte dos planos de negócio tendem a falhar, porque, geralmente, dão demasiado protagonismo às projeções financeiras, que muitas vezes estão incorretas, devido aos fatores desconhecidos que uma *start-up* enfrenta e às projeções demasiado otimistas dos empreendedores.

Segundo o autor, todos os planos devem abordar quatro elementos cruciais para o sucesso da empresa: as pessoas, a oportunidade, o contexto e o risco e recompensa.

As pessoas que compõem uma organização devem ser apresentadas relativamente ao seu conhecimento, experiência e quão conhecidas são no meio do negócio em questão.

Na oportunidade deve-se explorar a indústria, apresentando-a relativamente ao seu tamanho, taxa de crescimento e atratividade, e realizar uma análise à concorrência.

O contexto que rodeia a empresa deve ser descrito relativamente aos fatores económicos, governamentais e tecnológicos que podem influenciar a atratividade do mercado e a empresa.

Por fim, deve ser realizada uma análise ao risco e à recompensa, abordando todas as adversidades e oportunidades que uma empresa pode enfrentar e como se tenciona responder aos mesmos.

Por fim, Sahlman (1997) refere que é importante realizar alguma análise financeira, que se deve encontrar no fim do plano, dando maior destaque aos restantes elementos.

Vários autores definem e estruturam o plano de negócio segundo abordagens diferentes. Segundo Scarborough (2012), o plano de negócio é um sumário da proposta de negócio do empreendedor, que tem dois principais propósitos: pretende guiar as operações da empresa, ao traçar um percurso e estratégias para o percorrer, e obter financiamento para o projeto. Esta linha de pensamento vai de encontro à de Harvard (2007), que define o plano de negócio como o mapa para aproveitar oportunidades e navegar pelo ambiente competitivo em que a empresa se encontra. Para Griffin (2015) o plano é constituído pelo



conjunto de decisões sobre o que a empresa terá de fazer para garantir sucesso no futuro, encontrando-se alinhado com a definição dos restantes autores.

As estruturas do plano propostas pelos autores encontram-se sumarizadas na tabela I.

TABELA I

TABELA COMPARATIVA DE ESTRUTURAS DE PLANO DE NEGÓCIO

Scarborough, 2012	Harvard, 2007	Griffin, 2015
Sumário		
Missão e Visão		
História da Empresa	Sumário	Sumário
Perfil da Indústria e da Empresa	Descrição do Negócio	Plano de Vendas e Receita
Estratégia de Negócio	Análise do Ambiente do Negócio	Plano de Produção
Descrição do Produto	Plano de Marketing	Plano de R&D
Estratégia de Marketing	Plano Operacional	Plano Organizacional e de Gestão
Análise da Concorrência	Sumário da Gestão	Plano Financeiro
CVs dos Gestores	Plano Financeiro	Plano de Tecnologia de Informação
Plano Operacional	Apêndices	Apêndices
Plano Financeiro		
Proposta de Investimento		

Fonte: Elaboração própria com base nas estruturas do Plano de Negócio de Scarborough (2012), Harvard (2007), Griffin (2015).

Como é possível constatar, embora a estrutura de plano varie consoante o autor, todos os autores incluem os quatro grandes elementos do plano propostos por Sahlman (1997), dando-lhes destaque e colocando o plano financeiro no final do documento.

Segundo Harvard (2007), o plano de negócio deverá começar com um sumário executivo, fazendo uma breve apresentação dos seus pontos fulcrais.

De seguida, o empreendedor deverá fazer uma descrição do negócio, apresentando a natureza e propósito do negócio, os objetivos e razões para obter sucesso, a história do negócio, a fase em que se encontra, os mercados que irá abordar, o produto e suas características e vantagens e a situação financeira do empreendimento.

A secção seguinte do plano, deverá ser a análise ao ambiente de negócio, que tem como objetivo fornecer uma compreensão mais exaustiva do ambiente de negócio, de modo a guiar o desenvolvimento do plano de marketing e convencer os leitores e investidores do potencial realístico do negócio. Nesta análise, deve-se procurar informação sobre a

indústria, identificando os produtos que estão a ser comercializados e tendências importantes da mesma. Deve-se, também, identificar e analisar a concorrência, respondendo à pergunta “Que empresas/produtos resolvem o mesmo problema?”. Por fim, deve-se realizar uma análise de mercado, avaliando o seu tamanho e crescimento e se há espaço no mesmo para o produto que se pretende comercializar. De seguida, deverá definir o *target* que se irá abordar e conceber a proposta de valor, definindo os problemas dos clientes que está a resolver e os benefícios que está a oferecer aos mesmos.

Segundo Harvard (2007) segue-se a definição do plano de marketing, que deve ser concebido tendo por base os resultados obtidos no estudo de mercado e com a oportunidade e os objetivos de marketing em mente. Para atingir estes objetivos definem-se estratégias, que estão, maioritariamente, ligadas ao marketing *mix*, que é definido de acordo com o posicionamento que se pretende ter face à sua concorrência.

Após a definição do plano de marketing, o empreendedor deve definir o plano operacional, que consiste na visão geral do fluxo de atividades diárias a decorrer na empresa e tem como principal objetivo demonstrar que o empreendedor está focado nos fatores chave para o sucesso da empresa.

Harvard (2007) também ressalta a importância da descrição das pessoas que compõem a empresa, que é feita no Sumário da Equipa de Gestão, abordando a experiência, reputação e competências especiais que cada indivíduo traz para o negócio.

O plano financeiro traduz os restantes elementos do plano de negócio em resultados financeiros antecipados. esta fase do plano de negócio deve-se indicar o valor a ser pedido e como este será gasto e providenciar as projeções financeiras para um período de 3 a 5 anos, indicando a altura em que se prevê que a empresa se torne lucrativa. Para apresentar estas projeções, deve-se recorrer a algumas ferramentas: demonstração de resultados, balanço, relatório de *cash flow* e identificação do *break-even point*.

Para finalizar, Harvard (2007) recomenda incluir anexos e *milestones*, sendo que os últimos permitem identificar os maiores eventos no processo de criação da empresa.

## 2.2. PLANO DE MARKETING

Segundo Westwood (2006), o plano de marketing é uma componente chave do plano de negócio, que permite identificar a oportunidade e definir como penetrar, capturar e manter posição em mercados definidos.

Após a definição dos objetivos da empresa, deve-se realizar a audição do ambiente de marketing, que requiere um estudo do mercado e a recolha de dados históricos da empresa e dos seus produtos.

Após a recolha de informação, deve-se realizar uma análise da situação, geralmente através da análise SWOT, que permite analisar as forças e fraquezas da empresa e identificar as oportunidades e ameaças que esta enfrenta.

De seguida, é possível começar a definir os objetivos, estratégias e planos de ação que contemplam o plano de marketing.

As estratégias de marketing descrevem os métodos gerais para atingir os objetivos específicos definidos no plano dentro do tempo necessário, tratando-se de políticas gerais para o marketing *mix*, ou seja, o produto, o preço, a distribuição e a comunicação.

Relativamente às estratégias de preço, o empreendedor pode decidir entre entrar no mercado com um preço elevado para retirar o maior lucro possível (estratégia de *skimming*), ou optar por entrar no mercado com preços mais baixos, encorajando mais clientes a comprar, aumentando o volume de vendas e a quota de mercado (estratégia de penetração).

As estratégias de distribuição envolvem os canais de marketing, de distribuição física e o serviço ao cliente. Os canais de marketing consistem nos meios de contacto com potenciais clientes, tornando-os conscientes da existência do produto. A distribuição física inclui o armazenamento de stock, a comunicação dentro da rede de distribuição, a embalagem do produto para a sua distribuição, entre outros.

As estratégias de comunicação e promoção têm como propósito transmitir a mensagem ao cliente, sendo que funcionam a três níveis: informar (dar a conhecer o produto), persuadir a compra e reforçar (a publicidade repetida é mais eficaz).

As táticas consistem nos planos de ação detalhados a seguir no dia-a-dia e devem ser definidas individualmente e só posteriormente agregadas num plano de ação único e incluído no plano de marketing, permitindo o controlo da sua implementação.

Posteriormente, deve-se proceder à realização dos orçamentos dos custos da implementação do plano, comprando-os com o valor adicional ganho com este, determinando-se assim se a sua implementação é proveitosa.

### 2.3. *MODELO DE NEGÓCIO*

O modelo de negócio, segundo Casadeus-Masanell e Ricart (2011), consiste num conjunto de escolhas sobre como a organização deve funcionar e as respectivas consequências, que influenciam a criação e captura de valor. Para os autores, os bons modelos de negócio devem ser internamente consistentes e robustos, mantendo a efetividade ao longo do tempo. Por outro lado, os bons modelos de negócio criam ciclos virtuosos, onde as escolhas geram consequências que permitem tomar mais escolhas que reforçam as anteriores, aumentando a vantagem competitiva da empresa.

Segundo Johnson, Christensen e Kagermann (2008), o Modelo de Negócio é constituído por quatro elementos, interligados entre si, que trabalham em conjunto para criar e entregar valor. Estes elementos são:

- A proposta de valor para o cliente – criação de valor para o cliente, oferecendo uma solução para um problema do mesmo;
- A fórmula de lucro – como a empresa cria valor para si própria;
- Os recursos chave – elementos chave (pessoas, tecnologia, produtos, etc.) que criam valor para o cliente e para a empresa;
- Os processos chave – processos operacionais, que utilizam os recursos chave para entregar valor ao cliente e que podem ser repetidos e aumentados em escala.

A proposta de valor para o cliente é identificada, pelos autores, como o elemento mais importante do modelo de negócio. Contudo, os autores referem que o poder destes elementos depende, em grande parte, da forma como se encontram interligados.

Osterwalder e Pigneur (2010) propõem uma estrutura de modelo de negócio, denominado *The Business Model Canvas*, que é construído por nove blocos de construção, que cobrem as quatro áreas principais do negócio: o cliente, a oferta, a infraestrutura e a viabilidade financeira.

Estes nove blocos de construção são os seguintes: (1) segmentos de clientes a abordar; (2) proposição de valor; (3) canais de distribuição e comunicação; (4) relações com os clientes; (5) os fluxos de receita; (6) recursos chave; (7) atividades chave; (8) parcerias chave; e (9) estruturas de custo. Estes nove elementos são representados num esquema, representado na figura do Anexo I, que os autores aconselham aos empreendedores a preencher, construindo assim o seu próprio modelo de negócio.

### 3. METODOLOGIA

O presente Trabalho Final de Mestrado tem como objetivo o lançamento de uma nova tipologia de produtos de viagem no mercado, criando para tal uma empresa sustentável a longo prazo. Para tal, e após uma análise das estruturas de Plano de Negócio, seguir-se-á um quadro de referência baseado na estrutura de Harvard (2007), representado na Tabela II. A principal alteração ao quadro trata-se do facto da equipa de gestão ser apresentada na descrição do negócio, não havendo um capítulo exclusivo para esta componente.

TABELA II

#### QUADRO DE REFERÊNCIA

Quadro de Referência baseado na estrutura de Plano de Negócio de Harvard (2007)
Sumário
Descrição do Negócio
Análise do Ambiente do Negócio
Plano de Marketing
Plano Operacional
Plano Financeiro
Apêndices

Fonte: Elaboração própria com base na estrutura do Plano de Negócio proposta por Harvard (2007).

O presente projeto tem uma abordagem descritiva, já que tentará descrever a empresa e o seu ambiente, de modo a definir os objetivos e estratégias do plano de negócio.

A pesquisa será, maioritariamente, qualitativa, na medida em que a maior parte da informação recolhida será do foro qualitativo e os métodos de recolha de dados serão maioritariamente qualitativos, o que irá permitir aprofundar mais os temas abordados.

Relativamente aos métodos de recolha de dados, inicialmente, será realizado um levantamento de dados secundários, que irá permitir descrever a indústria e o mercado onde a empresa se encontra. Também se irá recorrer, como dados secundários, ao inquérito por questionário realizado por Paula Mercedes no seu Doutoramento, permitindo compreender um pouco as dificuldades e necessidades sentidas pelos viajantes. Posteriormente, serão realizadas entrevistas em profundidade, com o intuito de compreender as dificuldades e necessidades dos viajantes, as perceções que os clientes têm do produto, a forma como interagem com o mesmo e ainda levantar as perceções relativas ao seu preço. Serão realizadas entrevistas a indivíduos que realizem viagens de avião de forma frequente, pelo que a técnica de amostragem será não-probabilística intencional. As entrevistas serão analisadas recorrendo à ferramenta MAXQDA.

#### 4. PLANO DE NEGÓCIO

##### 4.1. *SUMÁRIO EXECUTIVO*

Este Plano de Negócio pretende lançar no mercado dos produtos de viagens o Sleevaroo, um produto inovador, que consiste num colete vestível na mala de cabine, com arrumação adequada a todos os objetos transportados durante a viagem, mantendo-os acessíveis.

Tem-se verificado um aumento do número de viagens de avião realizadas a nível mundial. Contudo, a vida do viajante tem sido dificuldade pelas restrições impostas pelas companhias aéreas e pela Comissão Europeia relativamente aos objetos que são permitidos transportar em cabine no avião. Surge, assim, espaço no mercado para um produto que revolucione a forma como se faz a mala, eliminando a necessidade de uma segunda mala.

Pretende-se lançar o Sleevaroo na plataforma Indiegogo, diminuindo o investimento inicial, já que a produção só será iniciada após se atingir o objetivo de financiamento definido (206 400,00 €), que permitirá produzir as unidades encomendas e financiar o lançamento da loja virtual. Para tal, tem de se conceber um plano de comunicação que permita dar a conhecer o produto e a marca ao *target* definido.

A equipa de gestão é composta pelas três sócias fundadoras que serão responsáveis pela gestão da empresa, pela investigação e desenvolvimento e pelas atividades de marketing. A produção e distribuição do produto, bem como a contabilidade, serão atividades realizadas em regime de *outsourcing*.

Como investimento inicial apenas será necessário o montante para a implementação do plano de comunicação (5500 €), pelo que não será necessário nenhum investidor exterior.

##### 4.2. *DESCRIÇÃO DO NEGÓCIO*

###### 4.2.1. *PRODUTO*

O presente plano de negócio tem como âmbito a introdução no mercado de um novo produto de viagens, que foi desenvolvido por Neves (2018), com o principal objetivo de suprimir a falta de organização exterior à mala durante as viagens de avião, criada pela impossibilidade de transportar mais do que uma mala de cabine na maioria das companhias aéreas. O produto, a ser denominado por Sleevaroo, foi concebido para ser

uma capa “vestível” na mala, de fácil colocação e remoção, e deverá ter bolsos para a arrumação de determinados objetos necessários durante a viagem.

Para facilitar o acesso e organização dos produtos pessoais do viajante, a versão base deste produto deverá ter os seguintes elementos:

- Bolsos específicos para a fácil organização de: produtos de higiene, documentos de viagem e telemóvel, computador portátil ou *tablet* e livros e/ou revistas;
- Bolsas laterais para a acomodação de garrafas e guarda-chuva;
- Alças no topo para suportar um casaco ou um saco do *Free-Shop*.

De modo a garantir uma boa usabilidade, o produto deverá ter duas aberturas, uma lateral e outra superior, para as pegadas da mala e deverá ser leve e fácil de colocar e retirar.

No posto de segurança, os bolsos são extraíveis e destacáveis, estando presos ao Sleevaroo por fitas com mosquetões, o que facilita a arrumação e identificação de todos os objetos transportados. Como o produto é colocado na mala não deverá contar como segunda mala transportada, sendo permitido, assim, o seu transporte em cabine em qualquer companhia aérea. Contudo, caso em algum posto de segurança considerem o Sleevaroo uma segunda mala, este poderá ser vestido no viajante como colete, garantindo assim que seja permitido em cabine.

Durante o voo, o produto também poderá ser colocado no tabuleiro do banco da frente, através das alças, mantendo os objetos pessoais acessíveis.

O produto também deverá ainda ser transformável em saco ou mochila, para o viajante utilizar no destino.

Este produto foi desenvolvido no âmbito da tese de Doutoramento em Design de Paula Mercedes na Faculdade de Arquitetura da Universidade de Lisboa. O produto já se encontra no processo de ser patenteado.

Após a entrada no mercado dos produtos de viagens com o Sleevaroo, pretende-se conceber novos produtos, criando uma linha de produtos de viagens.

#### 4.2.2. EQUIPA DE GESTÃO

A empresa a constituir será de cariz familiar e será criada por três empreendedoras.

A criadora do produto, Paula Mercedes, tem formação original em Design de Moda e posteriormente licenciou-se e doutorou-se em Design. Tem uma alta capacidade criativa e uma vasta experiência na conceção e acompanhamento de produção de artigos de Moda.

É também docente de Licenciatura da cadeira de Projeto em Design de Moda na Faculdade de Arquitetura da Universidade de Lisboa.

Marta Leão, com formação em Arquitetura, trabalha na área de gestão de projeto numa empresa de investimento imobiliário. É uma pessoa criativa com grande apetência para a área de gestão.

Rita Leão tem uma licenciatura em Bioquímica e encontra-se no momento a terminar o mestrado em Marketing no Instituto Superior de Economia e Gestão da Universidade de Lisboa. Trabalhou durante um ano e meio em marketing digital, tendo uma grande capacidade de análise.

#### *4.2.3. MISSÃO, VISÃO E VALORES*

Missão – Facilitar o dia-a-dia do viajante, providenciando produtos de viagem ergonómicos e esteticamente apelativos.

Visão – ser a marca de produtos de viagem que providencie o maior conforto ao utilizador.

Valores – trazer os produtos da marca para o mercado de forma ética e ecologicamente sustentável.

#### *4.3. ANÁLISE DO AMBIENTE DE NEGÓCIO*

##### *4.3.1. ANÁLISE PEST*

##### Fatores Político-Legais

O ambiente político em Portugal é estável, sendo um país desenvolvido e com um estado de direito democrático. Após um período de crise intensa, Portugal começa a tornar-se atrativo a nível de investimento, possuindo vantagens competitivas, tecnológicas, de mão-de-obra qualificada, de localização e de infraestruturas (AICEP Portugal Global, 2017).

Portugal também possui incentivos ao investimento, como é o caso do Portugal 2020, que tem como um dos seus objetivos aumentar o empreendedorismo de qualidade, através do fornecimento de apoios a empreendedores e PME (Compete 2020 – Programa Operacional Competitividade e Internacionalização, 2015).

Em viagens de avião, a Comissão Europeia só permite o transporte, em cabine, de líquidos em recipientes com um volume máximo de 100 mL, que deverão caber num saco



de plástico transparente de 1 L, que deverá ser facilmente acessível, tal como todos os dispositivos eletrónicos, para facilitar o processo de vistoria no posto de segurança (Comissão Europeia, 2016).

Por outro lado, as companhias aéreas têm algumas restrições relativamente ao número e tamanho das bagagens de cabine permitidas. Muitas companhias permitem apenas uma mala de cabine, como a Lufthansa, enquanto outras, como a Air France, também permitem o transporte de uma mala de mão.

Os limites máximos para o tamanho da bagagem de cabine variam entre 42x32x25 cm e 56x35x23 cm, sendo o mais comum 55x35x25 cm. Geralmente, estes limites não excedem um total de 115 cm. Já os limites para as malas pessoais variam entre 35 x20x20 cm e 45x36x20 cm, e incluem as malas de computador ou artigos como moletas (Skyscanner, 2017).

Algumas companhias aéreas também impõem limites máximos de peso da bagagem, que variam entre os 5 e os 23 kg (Skyscanner, 2017).

As restrições impostas pela Comissão Europeia e pelas companhias aéreas impactam a vida dos viajantes, desde o momento de fazer a mala até ao embarque no avião.

### Fatores Económicos

Como foi referido anteriormente, Portugal encontra-se a recuperar de um período de crise severa. O Produto Interno Bruto (PIB) nacional tem vindo a crescer desde 2012, sendo que a taxa de crescimento real do PIB de 2018 (provisória) foi de 2.44%, tendo por base o ano de 2011 (Pordata, 2019). Segundo o Banco de Portugal (2017), o PIB terá uma taxa de crescimento prevista de 1,9% em 2019 e 1,7% em 2020.

A taxa de desemprego tem vindo a diminuir desde 2013, tendo atingido em 2018 o valor de 7% da população (Pordata, 2019). O salário bruto mínimo nacional tem vindo a aumentar desde 2015, tendo atingido o valor de 600 € para 2019 (Pordata, 2018).

Por outro lado, a taxa de inflação tem vindo a aumentar desde 2014, tendo aumentado 0,8 pontos percentuais de 2016 para 2017, atingindo um valor de 1,4%. Contudo, de 2017 para 2018 a taxa de inflação diminuiu para 1% (Pordata, 2019).

Por fim, em 2017 a taxa de natalidade das empresas aumentou e a taxa de mortalidade das empresas diminuiu, relativamente ao ano anterior, sendo que a taxa de sobrevivência a 1 ano foi de 73,8% e a 2 anos correspondeu a 56,7% (Pordata, 2019).

Assim, a recuperação da economia nacional é um indicador positivo para a criação de novas empresas, sendo que com o aumento salarial, pode haver uma maior predisposição para a aquisição de novos produtos. Contudo, é importante ter em conta que a taxa de sobrevivência das empresas a 2 anos é inferior à de 1 ano, havendo maior dificuldade em manter uma *start-up* no segundo ano.

### Fatores Sociais

A população portuguesa é composta por, aproximadamente, 10 milhões de habitantes, sendo que 47,3% pertencem ao sexo masculino e 52,7% pertencem ao sexo feminino (Pordata, 2019). Do total de indivíduos, 13,8% são jovens com menos de 15 anos, 64,6% estão em idade ativa e 21,7% são idosos com mais de 64 anos. A percentagem de idosos é superior à percentagem de jovens desde 2001, indicando o envelhecimento da população (Pordata, 2019).

O nível de escolaridade tem vindo a aumentar (Pordata, 2019), bem como o índice global de bem-estar, que atingiu um valor de 131,4 em 2017 (valor preliminar), sendo que o valor de 100 correspondia ao índice global de bem-estar em 2004 (Pordata, 2018).

Por outro lado, o número total de emigrantes também tem vindo a diminuir desde 2014, podendo indicar uma melhoria na qualidade de vida em Portugal. É importante referir que de 2017 para 2018 este número aumentou ligeiramente, contudo, permanece bastante inferior ao valor de 2014 (Pordata, 2019).

O número total de viagens realizadas pela população portuguesa tem vindo a aumentar desde 2011 (Pordata, 2019), o que talvez possa ser justificado, por uma maior predisposição à realização de viagens, devido à melhoria da qualidade de vida.

Tem, ainda, havido um crescimento do movimento de passageiros nos aeroportos e aeródromos nacionais (+16,5% em 2017), um aumento do transporte de passageiros por comboio (+6% em 2017) (Instituto Nacional de Estatística, 2018), bem como das chegadas de turistas internacionais em todo o mundo (+5,6% em 2018) (Instituto Nacional de Estatística, 2019), indicando que tem havido um aumento do número de viagens a nível mundial.

### Fatores Tecnológicos

Portugal é um país com um conjunto de fatores tecnológicos positivos para a criação de uma empresa, possuindo uma rede de infraestruturas de telecomunicações avançada e um fornecimento de serviços tecnológicos de topo (AICEP Portugal Global, 2017).

Por outro lado, o investimento em Investigação e Desenvolvimento aumentou em 2018, passando de 1,3% do PIB (em 2017) para 1,4% (valores provisórios), estando a recuperar de uma descida drástica, que começou em 2009 (Pordata, 2019).

A vida do quotidiano da população mundial cada vez mais é caracterizada pela presença de objetos resultantes do avanço tecnológico, sendo o melhor exemplo disso os *smartphones*, que permitem o acesso constante à internet e à, consequente, capacidade de obter informação. Isto reflete-se no poder do consumidor, que agora tem mais conhecimento e é mais exigente. Este *boom* tecnológico também permitiu um acesso mais fácil à opinião dos outros: os consumidores têm agora como principais influenciadores os *bloggers* e os sites onde podem consultar as opiniões dos restantes consumidores.

#### 4.3.2. ANÁLISE DO MERCADO

Segundo um estudo realizado pela Global Industry Analysts, Inc. (2017), o mercado global para as malas de viagem deverá crescer, estando previsto que ultrapasse os 67 mil milhões de dólares americanos até 2020. Este crescimento, deve-se em grande parte ao crescimento rápido do tráfego rodoviário e aéreo de passageiros e ao design de produto e a avanços funcionais das malas de viagem. Os Estados Unidos da América representam o maior mercado a nível mundial, com cerca de um terço do mercado total. O mercado ágio-pacífico é o que tem uma maior taxa de crescimento, liderado pela China.

Também a Research and Markets (2017) prevê um crescimento deste mercado no período de 2017 – 2022, representado por um CAGR de 6,03%, devido ao aumento, a nível mundial, de despesas em lazer bem como em viagens de negócios.

O estudo da Global Industry Analysts, Inc. (2017) identificou os principais *players* do mercado, sendo três deles líderes de mercado: Delsey AS, Moet Hennessy Louis Vuitton e Samsonite International AS.

Por fim, foram identificadas algumas tendências de mercado, nomeadamente que as malas convertíveis, compactáveis e dobráveis começam a atrair a atenção dos

consumidores, havendo uma procura crescente para malas *carry-on* pequenas e malas leves, devido às restrições das companhias aéreas. O estudo também identificou que há um investimento saudável em I&D para a inovação no design de malas.

#### 4.3.3. ANÁLISE DA CONCORRÊNCIA

Para a realização da análise da concorrência, e dada a versatilidade do produto, foi feita uma divisão dos produtos concorrentes nas seguintes categorias: Produtos de arrumação de fácil acesso – Malas de Cabine, Mochilas e Casacos –, Produtos de arrumação no avião e Produtos aglomeradores de objetos transportados. No Anexo II encontra-se uma tabela resumo de todos os concorrentes identificados.

Relativamente à categoria de Produtos de arrumação de fácil acesso – Malas de Cabine foram identificadas várias malas de cabine que possuam bolsas de arrumação, integradas ou extraíveis, que facilitem a vida do viajante no aeroporto.

A maioria dos produtos concorrentes identificados nesta categoria pertencem à marca Samsonite, que possui soluções de arrumação integradas na mala, como por exemplo a Fuze ou a Prodigy Bespoke.

Para além da Samsonite, também outras marcas têm produtos dentro desta categoria, nomeadamente a Horizon Studios, com o modelo M das suas malas de viagem.

Numa gama de preços inferior, a IKEA vende o conjunto Förenkla, composto por uma mala de cabine com uma mochila agrupada, facilitando o acesso aos artigos pessoais.

Tal como referido anteriormente, também existem produtos que facilitam o acesso aos objetos pessoais do viajante que se inserem na categoria de mochilas, como é o caso da Novex Perfect Fit Laptop Backpack, da Samsonite, ou a mochila Carry-on 2.0, da Minaal, que pode substituir a mala de cabine convencional.

O Kosan Travel Pack System também se insere nesta categoria e consiste em duas mochilas: uma traseira e uma frontal, para itens de mais fácil acesso, que pode ser presa às alças da mochila maior, ou ser usada individualmente.

Também foi identificado um outro concorrente cujos produtos permitem um acesso fácil aos artigos pessoais do viajante: a SCOTTeVEST, que se trata de uma marca de roupa desenhada para ter arrumação para os artigos pessoais, tendo bolsos para os mesmos.

Dado que o Sleevaroo, para além de facilitar o acesso a objetos pessoais numa viagem, permite a organização destes objetos durante o voo, considerou-se, também, como

produtos concorrentes indiretos qualquer organizador de banco de carro, bem como a High Altitude Flight Bag, que se coloca no tabuleiro, através de cintas, permitindo manter os objetos pessoais organizados e acessíveis durante o voo.

Identificou-se, ainda, como concorrente indireto o LugGo., que é um produto que se coloca no telescópio das malas de mão e que confere acessibilidade a objetos pessoais mais pequenos, permitindo agregar à mala principal segundas malas, casacos e sacos.

Apesar de se ter identificado diversas potenciais concorrentes ao produto, é de destacar que todos são concorrentes indiretos, na medida em que nenhum resolve todos os problemas que o produto em questão resolve, que podem ser resumidos a três principais:

1. impossibilidade de transportar mais do que uma mala por passageiro;
2. dificuldade de organização e acesso a objetos pessoais no percurso no aeroporto;
3. dificuldade de organização e acesso a objetos pessoais durante o voo.

As malas de cabine que permitem um acesso fácil aos objetos pessoais, resolvem os problemas 1 e 2, contudo, como estas têm de ser colocados no compartimento adequado, acabam por ficar inacessíveis ao viajante durante a viagem.

As mochilas, se funcionarem como mala individual, têm o mesmo problema que as malas de cabine, e como segunda mala apenas são permitidas em certas companhias.

Os casacos organizadores são, talvez, o concorrente mais próximo de resolver os três problemas identificados, já que não contam como segunda mala, sendo um objeto vestível, e permitem uma organização e acesso fáceis dos objetos no aeroporto e durante o voo, já que não tem de ser colocado no compartimento adequado às malas de cabine. Contudo, durante o voo o acesso e organização poderão ser mais complicados, não havendo local adequado para pendurar o casaco.

A categoria de concorrentes onde se insere o High Altitude Flight Bag, resolve tanto os problemas de organização e acesso no aeroporto como no voo, contudo, conta como segunda mala, não solucionando o problema 1.

Por fim, a categoria de produtos aglomeradores de objetos transportados resolve alguns problemas do ponto 2, na medida em que facilita o transporte dos objetos durante o percurso no aeroporto e permite arrumar e manter acessíveis alguns objetos pessoais. Contudo, não permite o transporte de objetos maiores, como computadores ou livros, sendo necessário transportá-los numa segunda mala (não resolvendo assim o ponto 1) ou na mala principal (não resolvendo assim o ponto 3).

#### *4.3.5. ESTUDO DE MERCADO*

##### *4.3.5.1. INQUÉRITO A VIAJANTES REALIZADO POR NEVES (2018)*

Durante a realização da sua tese, Neves (2018) realizou, em 2015, um inquérito por questionário a viajantes, com uma amostra de 402 indivíduos, sendo que 57,5% destes tinham idades entre os 29 e os 50 anos.

No inquérito foi revelado que o destino mais vezes escolhido pelos indivíduos é a Europa. Já as durações mais escolhidas pelos viajantes inquiridos são a de 3 a 5 dias e a de 1 semana. Relativamente à periodicidade das viagens realizadas, 40% dos indivíduos viaja uma a duas vezes por ano e 25,9% viaja entre três a seis vezes por ano, sendo que apenas 30% dos indivíduos o fazem com regularidade. Por outro lado, o estudo também revelou que a maioria dos inquiridos viaja quase sempre em classe económica.

Relativamente à bagagem transportada, 89% dos indivíduos afirma ter por hábito levar bagagem de cabine para além da de porão. Ainda assim, foi identificado que quanto mais curta a duração da viagem mais pessoas tendem a levar bagagem de cabine em vez da de porão, enquanto quanto mais longa mais indivíduos tendem a levar bagagem de porão. O problema mais identificado pelos indivíduos relativamente à utilização da bagagem de porão foi o elevado tempo de espera no tapete de recolha. O tipo de mala de cabine mais utilizado pelos indivíduos é a mala semirrígida com rodas.

Por fim, o inquérito também revelou que as dificuldades com a bagagem de cabine mais apontadas pelos indivíduos são relativas à falta de espaço e à escolha da roupa e objetos a transportar, bem como na organização da mala.

##### *4.3.5.2. ENTREVISTAS A UTILIZADORES REGULARES DE VIAGENS DE AVIÃO*

No âmbito deste Plano de Negócio foi realizada uma recolha de dados primários através de entrevistas em profundidade a 10 indivíduos que realizem viagens de avião de forma frequente, baseadas no guião de entrevista disponível no Anexo III.

A amostra dos entrevistados é composta igualmente por elementos do sexo feminino e masculino, com idades compreendidas entre 29 e 59 anos e uma média de 41 anos. A maioria dos entrevistados eram licenciados e um finalizou o ensino secundário. Nesta amostra, 5 indivíduos trabalhavam por conta própria e 5 trabalhavam por conta de outrem, havendo dois tripulantes de bordo.

Em média, os entrevistados fazem mais de 2 viagens mensais. Os indivíduos que realizam menos viagens afirmaram realizar cerca de 4 viagens anuais, enquanto o indivíduo que realiza mais viagens indicou realizar cerca de duas semanais.<sup>1</sup>

A maioria dos entrevistados faz viagens de avião tanto de lazer como de trabalho, enquanto dois indivíduos apenas fazem viagens de lazer e dois fazem apenas de trabalho.

Relativamente ao tipo de bagagem utilizada, quatro pessoas referiram levar apenas mala de cabine em formato *trolley*, já que permite não ter de esperar pela mala à chegada e confere agilidade no transporte. Outros quatro entrevistados referiram que levam bagagem de cabine ou de porão consoante a duração da viagem. Um dos entrevistados indicou preferir levar mochila e outro indicou levar bagagem de porão e uma *briefcase*.

Nas questões relativas às dificuldades e transtornos sentidos durante a viagem, as dificuldades relacionadas com limites e legislações (falta de espaço, limites de peso e dificuldade no transporte de líquidos e aparelhos eletrónicos) e com a mala utilizada (dificuldade na organização dos objetos e dificuldade no transporte da mala) foram as mais referidas. O envio da mala de cabine para o porão, criando dificuldade no transporte dos objetos pessoais e implicando um maior tempo de espera pela bagagem na chegada, também foi um transtorno identificado. Um dos entrevistados revelou sentir transtorno quando viaja entre climas diferentes, já que isto implica levar um casaco grande na mão. Por outro lado, quatro entrevistados afirmaram não terem grandes dificuldades relacionadas com a bagagem utilizada e um alegou não sentir transtornos devido às restrições em relação aos objetos que se pode transportar em cabine.

Relativamente aos objetos que transportam para uso durante a viagem, a maioria das pessoas indicaram levar livros/revistas. Outros objetos transportados são computadores, headphones, documentos, garrafa de água, *tablet*, câmara fotográfica e comida.

A maioria dos entrevistados revelou levar estes objetos numa segunda mala de mão e dois dos entrevistados indicaram levar os seus objetos na bolsa de fora da mala principal.

Na apresentação do produto, três dos inquiridos não teceram comentários sobre o mesmo. Contudo, as funções mais facilmente identificadas pelos restantes foram o cariz organizador do produto e o facto de se vestir como colete. Outras características identificadas foram o facto do produto se colocar sobre a mala e de servir como saco,

---

<sup>1</sup> Parte dos entrevistados respondeu em intervalos, contudo, para efeitos de análise dos dados, considerou-se o valor superior mencionado.

sendo que uma pessoa identificou que era transformável de colete para saco. Contudo, verificou-se que as pessoas não identificavam facilmente as funções das alças.

As vantagens identificadas pelos entrevistados com maior frequência foram a acessibilidade (permite acesso aos objetos sem abrir a mala, facilita o acesso aos artigos durante o voo e a logística no processo de passagem pela segurança) e a organização que o produto confere. Outras vantagens referidas foram a centralização dos objetos a transportar, a versatilidade, o facto de permitir que a pessoa não esteja carregada, ser um produto transformável, facilitar a mobilidade, ser fácil de manusear, entre outros.

As desvantagens mais apontadas foram que o produto não parece adaptar-se às malas de cabine mais pequenas, que precisa de variantes de imagem e que tem demasiados compartimentos. As alças foram identificadas como confusas e desconfortáveis. Também foi referido que se o produto tiver muitos objetos pode fazer com que a mala exceda os seus limites de tamanho ou peso, que faltam pegas e que a parte de vestir como colete pode ser pouco atrativa.

Quando questionados se o produto poderia ajudar a resolver alguns dos problemas que sentem durante a viagem, seis dos entrevistados indicaram que sim, sendo que permite organizar os objetos transportados, reduz o peso transportado na segunda mala/elimina a necessidade de levar segunda mala, liberta as mãos dos objetos, mantém os objetos pessoais acessíveis, inclusivamente no avião, e agiliza o processo na segurança.

Por outro lado, a maioria das pessoas indicaram que o produto ajudaria a transportar os objetos de lazer/trabalho que levam na viagem. Ainda assim, dois dos entrevistados indicaram que o produto não ajudaria no transporte dos objetos que levam, porque não permite o transporte dos artigos fotográficos.

Apenas quatro pessoas consideraram relevante uma versão do produto em pele.

Os entrevistados consideram, em média, que o produto custa 70 €, sendo que o valor mais baixo referido foi 30 € e o mais alto foi 150 €. Por outro lado, em média, os entrevistados pagariam 67,5 € pelo produto, sendo os limites inferior e superior do valor que pagariam pelo produto são iguais aos do custo percecionado.<sup>2</sup>

---

<sup>2</sup> Nas questões relacionadas com o preço do produto (13 e 14), parte dos entrevistados responderam em intervalos de preços, contudo, para efeitos de análise dos dados, considerou-se o valor superior mencionado.



Através da análise destas entrevistas é possível concluir que existe espaço no mercado para o Sleevaroo e que os *frequent flyers* têm uma boa receção ao produto, considerando-o útil. Contudo, é importante destacar que a totalidade das funções do produto não são facilmente compreendidas, sendo necessário um manual de instruções para o mesmo.

#### 4.4. ANÁLISE SWOT DINÂMICA

A análise SWOT dinâmica encontra-se representada na Figura 1.

	<p><b>S – STRENGTHS (FORÇAS)</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Produto inovador, que se coloca sobre a mala, que permite a organização e centralização dos objetos transportados, mantendo-os acessíveis;</li> <li>2. Produto transformável, podendo ser colocado sobre a mala, usado como mala/mochila, vestido na pessoa e colocado no banco da frente do produto;</li> <li>3. Empresa com elevada qualidade de design e alta capacidade inovadora;</li> <li>4. Detenção da patente da tipologia do produto;</li> <li>5. Boas relações com a indústria no norte do país.</li> </ol>	<p><b>W – WEAKNESSES (FRAQUEZAS)</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Produto de elevada complexidade, com funções que não são de fácil e imediata compreensão;</li> <li>2. Empresa por estabelecer, sem estabilidade financeira e com poucos meios monetários para investir na empresa;</li> <li>3. Custo de produção elevado, com muitos materiais <i>high tech</i> e mão-de-obra especializada.</li> </ol>
<p><b>O – OPPORTUNITIES (OPORTUNIDADES):</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Espaço no mercado para um produto que resolva os problemas criados pelas restrições relativas à bagagem de cabine, como dificuldade na organização, transporte e acessibilidade dos objetos utilizados durante a viagem, demora no processo de passagem pela segurança e dificuldade no acesso a estes objetos no avião</li> <li>2. Crescimento do mercado de malas de viagem, com maior atenção para as malas convertíveis, compactáveis e dobráveis;</li> <li>3. Existência de plataformas, como o Kickstarter e a Indiegogo, que permitem angariar pedidos de clientes antes da produção.</li> </ol>	<p><b>ESTRATÉGIAS SO:</b></p> <p>S1 + O1 = Posicionamento, junto dos consumidores, como uma marca inovadora que os ajuda a resolver os problemas que sente durante a viagem de forma prática;</p> <p>S2 + O2 = Dar ênfase, nas campanhas promocionais, à versatilidade e múltiplas funções do produto, aproveitando a abertura no mercado para este tipo de produtos.</p>	<p><b>ESTRATÉGIAS WO:</b></p> <p>W1 + O1 = Criação de elementos de comunicação (vídeo, fotografias, imagens, etc.) que expliquem, de forma simples, o produto, bem como a conceção de um manual de instruções simples;</p> <p>W2 + O3 = Utilização da plataforma Indiegogo para lançar o produto, diminuindo o investimento inicial necessário;</p> <p>W3 + O3 = Produzir o produto apenas quando se atingir um objetivo de número de peças que permita beneficiar de vantagens de custos de economia de escala, diminuindo os custos de produção.</p>
<p><b>T – THREATS (AMEAÇAS):</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Concorrentes indiretos com quotas de mercado grandes;</li> <li>2. Rápida e barata produção de cópias e produtos similares por concorrentes em fábricas estrangeiras (como na China);</li> <li>3. Maior poder dos fornecedores e produtores devido à presença na indústria à mais tempo.</li> </ol>	<p><b>ESTRATÉGIAS ST:</b></p> <p>S3 + T2 = Construir uma boa marca, com elevada qualidade e design destacável, minimizando a ameaça representada pela realização de produtos similares;</p> <p>S4 + T1 = Utilizar a detenção da patente para bloquear a entrada dos concorrentes, com elevado poder, na comercialização desta tipologia de produto;</p> <p>S5 + T3 = Utilizar os conhecimentos com a indústria do norte para equilibrar um pouco o poder entre a empresa e os fornecedores/produtores.</p>	<p><b>ESTRATÉGIAS WT:</b></p> <p>W3 + T2 = Estabelecer um posicionamento no mercado associado a elevada qualidade, com produção ética e sustentável, estabelecendo preços ligeiramente mais elevados.</p>

FIGURA 1: Análise SWOT dinâmica. Fonte: Elaboração própria.

#### 4.5. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

O principal objetivo estratégico da empresa é estabelecer uma posição sustentável no mercado dos produtos de viagem, através do lançamento do Sleevaroo.

Ano 1:

- Atingir, através da plataforma Indiegogo, 206400 € (1600 unidades) de financiamento para criação de *stock* para a venda dos produtos na loja online e para pagar a utilização das patentes;
- Produzir e entregar unidades do produto vendidas através da Indiegogo.

Ano 2:

- Atingir um volume de vendas de 3000 unidades (387000 €).

Ano 3:

- Atingir um volume de vendas de 4000 unidades (516000 €).
- Aumentar a gama de produtos vendidos, começando pelos acessórios para o Sleevaroo.

#### 4.6. PLANO DE MARKETING

##### 4.6.1. SEGMENTAÇÃO, TARGETING E POSICIONAMENTO

A Netherlands Bureau Voor Toerisme & Congressen (2008) segmentou o mercado dos viajantes através do cruzamento de dimensões do estilo de vida, de motivação de viagem, de comportamento de viagem e de comportamento de media, e obteve cinco segmentos diferentes, que se encontram sumarizados na Tabela III.

TABELA III

TABELA DE SEGMENTAÇÃO DE MERCADO SEGUNDO A NEDERLANDS BUREAU VOOR  
TOERIME & CONGRESSSEN

	Traditionals	Mainstream	Upper Class Quality Seekers	Postmoderns	Achievers
Dimensão	22% da população Mais de 50 anos; com filhos que já saíram de casa;	17% da população Entre os 35 e os 45 anos; com filhos novos;	17% da população Entre os 35 e os 45 anos; com filhos em casa ou que já saíram de casa;	22% da população Entre os 35 e 45 anos (grande oscilação nas idades); famílias e casais;	22% da população Menos de 35 anos; casais e solteiros;
Dados demo- -gráficos	rendimento médio-baixo; nível educacional abaixo da média	rendimento médio-baixo; nível educacional médio	rendimento alto; nível educacional alto	rendimento médio – alto; nível educacional alto	rendimento médio-alto; nível educacional alto
Disponi- -bilidade para viajar	Horária alta e monetária média	Horária baixa e monetária média	Horária baixa e monetária alta	Horária alta e monetária alta	Horária baixa e monetária alta
Motivo para viajar	Aproveitar a companhia de com quem viajam	Aproveitar a companhia da família e gostam de ser entretidos	Fazem férias com diferentes motivações; segmento que mais realiza viagens por trabalho	Valorizam mais o destino do que a companhia e realizam viagens de trabalho	Valorizam mais o destino do que a companhia e tendem a viajar com diferentes grupos; viajam por trabalho
Número de viagens anuais	1 – 2 viagens curtas e 1 viagem longa	0 – 1 viagens curtas e 1 viagem longa	3 ou mais viagens curtas e 2 viagens longas	3 ou mais viagens curtas e 2 ou mais viagens longas	1 – 2 viagens curtas e menos de 1 viagem longa
Utilização de <i>media</i>	Utilização de revistas/ jornais baixa; utilização média de Internet	Utilização de revistas/ jornais baixa; utilização média de Internet	Utilização de revistas/ jornais acima da média; utilização alta de Internet	Utilização de revistas/ jornais acima da média; utilização alta de Internet	Utilização alta revistas/ jornais; utilização alta de Internet

Fonte: Elaboração própria com base na segmentação de mercado segundo a Nederlands Bureau Voor Toerisme & Congresssen (2008)

Assim, os grupos-alvo a atingir com este produto são os “Upper Class quality seekers”, os “Postmoderns” e os “Achievers”. São pessoas que fazem viagens de avião regularmente (*frequent flyers*), que maioritariamente têm pouco tempo para viajar. Tendem a valorizar o conteúdo cultural que o destino oferece e são pessoas que viajam por lazer e por trabalho. Têm níveis altos de educação e utilizam bastante os *media*. São representados, maioritariamente, por indivíduos entre os 35 e os 45 anos, com nível de rendimento alto.

A nível de posicionamento, pretende-se que os consumidores pensem no Sleevaroo como um produto de boa qualidade e que lhe permite viajar de forma mais cómoda e prática, não abdicando do aspeto estético.

#### 4.6.2. PRODUTO

O produto de lançamento da empresa será o Sleevaroo, descrito acima, e cujas fotografias se podem consultar na Figura 2.



FIGURA 2: Fotografias do Sleevaroo colocado sobre uma mala. Fonte: Neves (2018), p.225.

A usabilidade e funções do produto encontram-se ilustradas nas Figuras 3 e 4.



FIGURA 3: Infografia sobre a usabilidade do Sleevaroo. Fonte: Neves (2018), p.196.



FIGURA 4: Infografia sobre a utilização do Sleevaroo como colete. Fonte: Neves (2018), p.201.

Após a realização do estudo de mercado, decidiu-se fazer algumas alterações ao produto: serão acrescentadas duas pegas manuais; o número de bolsas será reduzido; irão conceber-se alças mais confortáveis; serão introduzidas molas nas laterais do produto, de modo a que este se ajuste mais facilmente a todas as malas de cabine.

O produto base terá, necessariamente, compartimentos para colocar o computador portátil, para colocar os carregadores e restantes dispositivos eletrónicos, para colocar livros e/ou revistas, para colocar o telemóvel e para guardar outros artigos pessoais como carteiras e chaves. Terá também uma bolsa destacável para documentos relacionados com a viagem e uma bolsa destacável com o volume de 1 L para colocar as embalagens de produtos de higiene.

No terceiro ano da empresa, após o estabelecimento do produto no mercado, pretende-se conceber bolsas acessórias que permitam ao cliente personalizar o Sleevaroo.

#### 4.6.3. PREÇO

O Sleevaroo encontra-se numa situação concorrencial monopolística (Kotler, 2014), havendo vários concorrentes, mas todos com ofertas diferentes da do Sleevaroo. Assim, pretende-se adotar uma estratégia de diferenciação de preço e um posicionamento de oferta de maior valor por um preço maior (*more-for-more positioning*), utilizando a estratégia de preço de *skimming*.

Os produtos concorrentes do Sleevaroo são malas com bolsas, mochilas e organizadores de viagem, cujos preços variam entre os 39.75 € e os 299 €. Contudo, como o Sleevaroo se coloca sobre a mala de viagem, o seu preço não deverá ultrapassar o preço de malas de viagem *premium*, que, segundo a análise concorrencial, ronda, em média, os 230 €. Contudo, é um produto que acrescenta mais valor que uma segunda mala, pelo que o seu preço poderá ser superior ao destes produtos, que, em média, ronda o valor dos 75 €.

Por outro lado, nas entrevistas a utilizadores regulares de viagens de avião verificou-se que, geralmente, o valor que os indivíduos pagariam pelo produto é idêntico ao valor que pensam que ele custa, sendo que o valor máximo referido foi o de 150 €, pelo que iremos adotar este valor como teto do nosso preço.

Por fim, tem de se considerar os custos de produção, pois o preço terá de ser superior a este valor. Como o Sleevaroo tem uma elevada quantidade e qualidade de materiais, tem um custo de produção elevado, de 50 €.

Tendo em conta todas as informações descritas acima, considera-se que o preço deverá estar compreendido entre 50 € e 150 €. De modo a adotar o posicionamento de *more-for-more*, pretende-se comercializar o produto pelo valor de 129 €.

#### 4.6.4. DISTRIBUIÇÃO

A distribuição do produto aos clientes deverá ser realizada da seguinte forma: inicialmente os clientes irão adquirir o produto através da Indiegogo, sendo que receberão o produto por correio. Posteriormente, a compra do produto será feita através do website próprio, sendo a entrega realizada por correio, cujos portes de correio serão pagos à parte do produto.

Por outro lado, a distribuição será feita diretamente do produtor ao cliente, pelo que não haverá necessidade de adquirir um espaço de armazém.

#### 4.6.5. COMUNICAÇÃO

##### 4.6.5.1. OBJETIVOS

De modo a lançar o produto com sucesso, definiram-se os seguintes objetivos de comunicação:

- Desenvolver *product awareness*;
- Desenvolver uma imagem de marca;
- Desenvolver *brand awareness*;
- Incentivar a compra do produto.

##### 4.6.5.2. MENSAGEM

A mensagens-chave a transmitir aos públicos-alvo são as seguintes:

- Produto versátil que ajuda o viajante durante todo o processo da viagem de avião, desde que faz a mala até à chegada ao destino;
- Produto com qualidade de design e produção elevada, utilizando materiais de alta tecnologia;
- Produção ética e ecologicamente sustentável.

##### 4.6.5.3. PÚBLICOS-ALVO DE COMUNICAÇÃO

Os públicos-alvo de comunicação são constituídos pelo *target* de comunicação, que consiste nos clientes do produto, e por outras entidades influenciadoras, como os *media* e *bloggers*, que possam aumentar a comunicação do produto e a notoriedade da marca.

##### 4.6.5.4. ÁREAS DE ATUAÇÃO

A comunicação do produto será feita maioritariamente através da *Internet*, nomeadamente através das redes sociais, do website próprio e também através da Indiegogo. Será também realizada comunicação com os *media* e *bloggers* e *vloggers*.

#### 4.6.5.5. TÁTICAS POR ÁREA DE ATUAÇÃO

Para implementar as táticas por área de atuação dever-se-á começar por criar uma imagem de marca forte, construindo bons elementos de marca, incluindo o logótipo. Dever-se-á conceber um vídeo e fotografias promocionais do Sleevaroo.

Nas redes sociais (Instagram e Facebook), deverão ser feitas publicações regulares e coerentes com a mensagem a transmitir, aumentando assim o *product awerness* e motivando a compra. Deverão, também, ser desenvolvidas campanhas publicitárias, para aumentar o *brand awerness*.

No website irá apresentar-se o produto e a empresa. Será, também, incluído conteúdo relevante para os viajantes, que seja otimizado para SEO (*Search Engine Optimization*), de modo a trazer mais visitas ao website. Por outro lado, o website deverá conter uma loja online, que apenas será utilizada a partir do segundo ano.

Na Indiegogo, será feita uma apresentação do produto, recorrendo aos elementos visuais mencionados acima.

Serão enviados alguns exemplares do Sleevaroo a alguns *bloggers/ vloggers* de viagem, de modo a que estes experimentem o produto e que transmitam a sua opinião do mesmo ao público.

Por fim, serão concebidas *press releases* que serão enviadas aos *media*, de modo a que sejam escritos artigos sobre o produto e a marca.

#### 4.6.5.6. ORÇAMENTO

O orçamento da implementação destas táticas encontra-se sumariado na tabela IV. Os custos com o website serão superiores a partir do segundo ano, já que só a partir deste é que será necessário ter a loja online.



TABELA IV

## ORÇAMENTO DA IMPLEMENTAÇÃO DO PLANO DE COMUNICAÇÃO

		Ano 1	Ano 2	Ano 3
Website	Desenvolvimento	12,5 €/mês	25 €/mês	25 €/mês
	Domínio	25 €/ano	25 €/ano	25 €/ano
	Alojamento	150 €/ano	150 €/ano	150 €/ano
	Manutenção	-	500 €	500 €
	Total	300 €	975 €	975 €
Campanhas em Redes Sociais	Instagram	1500 €	2500 €	3500 €
	Facebook	1500 €	2500 €	3500 €
Design de elementos da marca	Logótipo	200 €	-	-
	Vídeo promocional	1500 €	-	-
	Fotografias promocionais	400 €	-	400 €
Total		5425 €	5975 €	8375 €
Total arredondado		5500 €	6000 €	8400 €

Fonte: Elaboração própria

## 4.7. PLANO OPERACIONAL

## 4.7.1. ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

A empresa a constituir seguirá a estrutura representada na Figura 5.

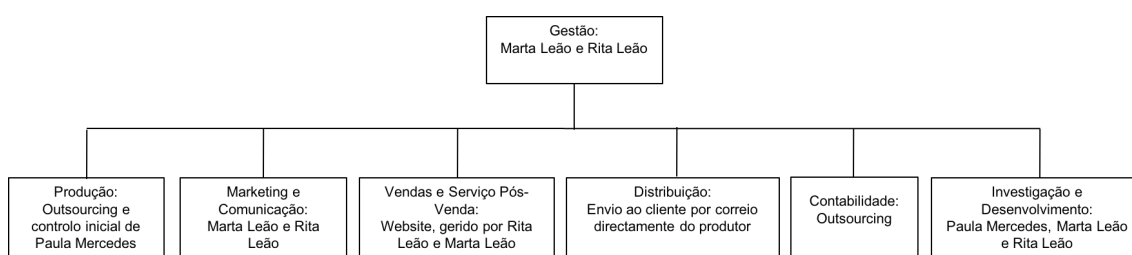


FIGURA 5: Organograma da estrutura organizacional da empresa. Fonte: Elaboração própria.

A gestão da empresa será realizada por Marta Leão e Rita Leão, bem como as atividades de Marketing e a gestão do website e loja online. Em conjunto com Paula Mercedes, também serão responsáveis pela Investigação e Desenvolvimento da empresa. Paula Mercedes também será responsável por supervisionar a produção do Sleevaroo, que será

realizada em regime de *outsourcing* por parceiros de produção, que também serão responsáveis pelo armazenamento do produto. O envio do produto aos clientes também será realizado por outra empresa, que irá recolher o produto diretamente ao produtor e entregá-lo ao cliente. Por fim, também a contabilidade da empresa será realizada em regime de *outsourcing*.

#### 4.7.2. MODELO DE NEGÓCIO

Para a elaboração do Modelo de Negócio optou-se por seguir a estrutura proposta por Osterwalder e Pigneur (2010). O esquema do Modelo de Negócio a seguir pode ser consultado na Figura 6.

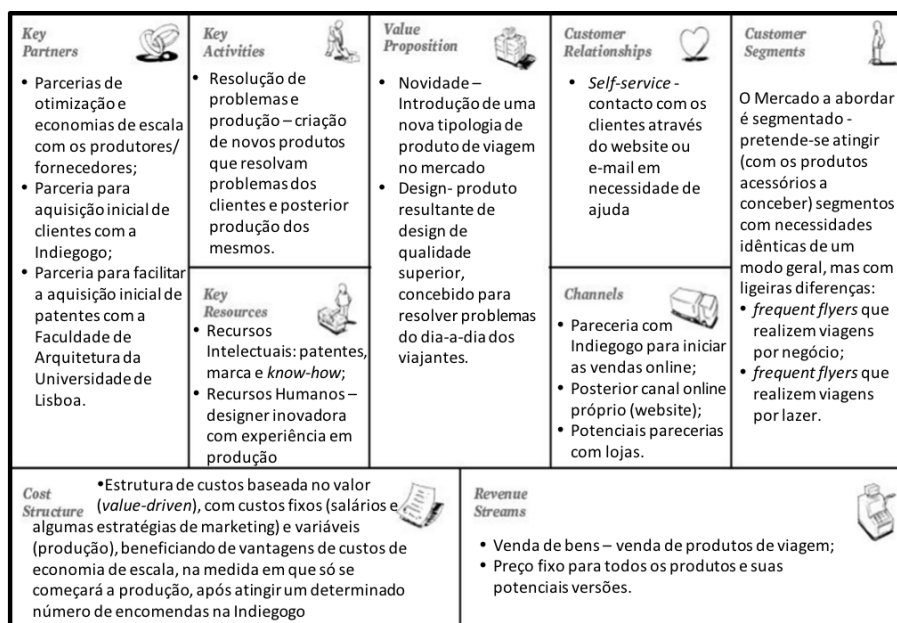


FIGURA 6: Modelo de negócio a seguir baseado do Modelo de Negócio Canvas, proposto por Osterwalder e Pigneur (2010). Fonte: Elaboração própria.

#### 4.7.3. PRODUÇÃO

No primeiro ano pretende-se vender, através da Indiegogo, 1600 unidades do produto, sendo que a produção apenas se iniciará após se atingir este objetivo, diminuindo assim o risco.

No segundo ano, pretende-se vender 3000 unidades do produto, contudo, de modo a minimizar o risco, pretende-se que a produção do mesmo seja feita em seis séries de 500 unidades. Assim, com o lucro obtido no primeiro ano, pretende-se financiar os custos

fixos do segundo ano (Anexo V), bem como a produção da primeira série do produto. A venda da primeira série irá financiar a produção da segunda e assim sucessivamente.

No terceiro ano, tenciona-se vender 4000 unidades do Sleevaroo que serão produzidas em cinco séries de 700 unidades e uma de 500 unidades, adotando uma estrutura de financiamento idêntica à do ano anterior. Pretende-se, ainda, começar a desenvolver os produtos acessórios do Sleevaroo.

Tendo em conta que os tecidos que compõem o Sleevaroo têm todos um mínimo de encomenda de 300 m<sup>2</sup> e que são usados em quantidades diferentes, em produções inferiores a 2700 unidades haverá sempre excesso de alguns materiais. Assim o valor investido nestes materiais e o valor em *stock* do que sobrar encontra-se estimado, para cada série de produção, no Anexo IV.

#### *4.8. PLANO FINANCEIRO*

As projeções deste plano financeiro foram realizadas para um período de três anos, sendo que existem demasiados fatores desconhecidos para tornar viável a projeção de um período mais longo.

##### *4.8.1. INVESTIMENTO NECESSÁRIO*

Tendo em consideração que o Sleevaroo será lançado através da plataforma Indiegogo, não será necessário financiamento para a sua produção. Assim, sendo que não haverá gastos em recursos humanos no primeiro ano, o investimento inicial será apenas para a implementação do plano de comunicação (5500 €). Este valor será investido pelas sócias, pelo que não haverá necessidade de recorrer a um investidor externo. Contudo, é importante notar que o valor pela utilização exclusiva das patentes durante três anos deverá ser pago à criadora do produto no final do primeiro ano de atividade da empresa. A discriminação das despesas fixas e variáveis estimadas para os três primeiros anos de atividade da empresa encontra-se no Anexo V e os custos dos recursos humanos no Anexo VI.

##### *4.8.2. DEMONSTRAÇÃO DE RESULTADOS*

Na tabela V encontra-se a estimativa da demonstração de resultados para os primeiros três anos de atividade da empresa. Como é possível constatar, em todos os anos há um resultado líquido positivo, havendo crescimento anual.

TABELA V  
ESTIMATIVA DA DEMONSTRAÇÃO DE RESULTADOS

	Ano 1	Ano 2	Ano 3
Valor de Vendas	206.400,00 €	387.000,00 €	516.000,00 €
CMVC <sup>3</sup>	84.800,00 €	157.980,00 €	211.352,92 €
Margem Bruta	121.600,00 €	229.020,00 €	304.647,08 €
Outros Gastos Variáveis Operacionais	103.20,00 €	-	-
Margem de Contribuição	111.280,00 €	229.020,00 €	304.647,08 €
Gastos Fixos Operacionais	26.387,00 €	408.64,30 €	712.60,00 €
Resultado Operacional	84.893,00 €	188.155,70 €	233.387,08 €
Resultado Financeiro	-	-	-
Resultado Antes do Imposto	84.893,00 €	188.155,70 €	233.387,08 €
Imposto sobre o Rendimento do Período	17.827,53 €	39.512,70 €	490.11,29 €
Resultado Líquido do Exercício	67.065,47 €	148.643,01 €	184.375,80 €

Fonte: Elaboração própria

#### 4.8.3. PONTO CRÍTICO OPERACIONAL

O ponto crítico operacional previsional para os três primeiros anos de atividade da empresa encontra-se calculado na tabela VI. Este indicador é relativamente alto, o que poderá significar que há um risco elevado. Contudo, as medidas de produção definidas anteriormente visam minimizar este risco, faseando o investimento.

TABELA VI  
PONTO CRÍTICO OPERACIONAL PREVISIONAL

	Ano 1	Ano 2	Ano 3
Valor de Vendas	206.400,00 €	387.000,00 €	516.000,00 €
Margem de Contribuição	111.280,00 €	229.020,00 €	304.647,08 €
Margem de Contribuição (%)	54%	59%	59%
Gastos Fixos Operacionais	26.387,00 €	40.864,30 €	712.60,00 €
Ponto Crítico Operacional em Valor	48.942,10 €	69.052,85 €	120.697,56 €
Ponto Crítico Operacional em Quantidade	379	535	936

Fonte: Elaboração própria

<sup>3</sup> Os materiais do *stock* adquiridos no ano anterior não são considerados na DR do ano em que são utilizados e os materiais que sobram são considerados nos gastos fixos operacionais.

4.8.4. *BALANÇO FINANCEIRO*

Os balanços financeiros previsionais para o último dia dos primeiros três anos de atividade encontram-se sumarizados na tabela VII. As necessidades cíclicas do ano 3 são 0, porque as projeções financeiras estão a ser realizadas para os primeiros três anos.

TABELA VII

## BALANÇO FINANCEIRO PREVISIONAL

	Último dia de atividade do Ano 1	Último dia de atividade do Ano 2	Último dia de atividade do Ano 3
Ativos Não Correntes	900,00 €	900,00 €	900,00 €
Ativos fixos tangíveis	900,00 €	900,00 €	900,00 €
Ativos intangíveis	-	-	-
Ativos Não Correntes	67.065,47 €	149.357,01 €	223.829,24 €
Necessidades cíclicas	66.493,47 €	109.903,56 €	184,00 €
Custos da produção da série 1 do ano seguinte	25.934,47 €	381.75,56 €	-
Custos com pessoal no ano seguinte	33.852,00 €	624.96,00 €	-
Custos com Comunicação no ano seguinte	6000,00 €	8400,00 €	-
Inventário de Materiais	707,00 €	832,00 €	184,00 €
Tesouraria Ativa	572,00 €	39.453,45 €	223.645,24 €
Total dos Ativos	67.965,47 €	150.257,01 €	224.729,24 €
Capital Permanente	67.965,47 €	150.257,01 €	224.729,24 €
Capital Próprio	67.965,47 €	150.257,01 €	224.729,24 €
Capital Social	900,00 €	900,00 €	900,00 €
Reservas	-	714,00 €	39.453,45 €
Resultado Líquido do Período	67.065,47 €	148.643,01 €	184.375,80 €
Capital Alheio Estável	-	-	-
Capitais Passivos Correntes	-	-	-
Recursos Cíclicos	-	-	-
Tesouraria Passiva	-	-	-
Capital Permanente + Capital Passivo Corrente	67.965,47 €	150.257,01 €	224.729,24 €

Fonte: Elaboração própria

O Fundo de Maneio, as Necessidades de Fundo de Maneio e a Tesouraria Líquida estão representados na tabela VIII. Como é possível constatar, o fundo de maneio é positivo nos três anos, tal como a tesouraria líquida, indicando que existe equilíbrio financeiro.

TABELA VIII

## FUNDO DE MANEIO, NECESSIDADES DE FUNDO DE MANEIO E TESOURARIA LÍQUIDA

	Último dia de atividade do Ano 1	Último dia de atividade do Ano 2	Último dia de atividade do Ano 3
Fundo de Maneio	67.065,47 €	149.357,01 €	223.829,24 €
Necessidades de Fundo de Maneio	66.493,47 €	109.903,56 €	184,00 €
Tesouraria líquida	572,00 €	39.453,45 €	223.645,24 €

Fonte: Elaboração própria

## 4.8.5. MAPA DE CASH FLOW

O mapa de *cash flows* previsional para os primeiros três anos de atividade encontra-se na tabela IX. Como é possível constatar, o *Free Cash Flow* e o *Cash Flow* acumulado são positivos.

TABELA IX

## MAPA DE CASH FLOWS PREVISIONAL

	Ano 1	Ano 2	Ano 3
Resultado Líquido do Exercício	67.965,47 €	150.257,01 €	224.729,24 €
Depreciações	180 €	180 €	180 €
Fundo de Maneio	67.065,47 €	149.357,01 €	223.829,24 €
Cash Flow Operacional	1080,00 €	1080,00 €	1080,00 €
Cash Flow de Investimento	-	-	-
Cash Flow de Financiamento	-	-	-
Free Cash Flow	1080,00 €	1080,00 €	1080,00 €
Cash Flow acumulado	1080,00 €	2160,00 €	3240,00 €

Fonte: Elaboração própria

## 4.9. CALENDARIZAÇÃO

A calendarização das atividades a realizar nos primeiros 15 meses de atividade encontra-se no Anexo VII. Esta não se estende para os restantes meses devido à impossibilidade de planeamento em detalhe para períodos mais longos.

## 5. CONCLUSÕES

A realização deste trabalho permitiu à autora interiorizar os conceitos abordados na revisão de literatura, de modo a aplicá-los na elaboração do Plano de Negócio.

Através da realização de uma análise ao mercado e à concorrência e da realização de entrevistas em profundidade, foi possível concluir que existe mercado para o produto apresentado.

Com os resultados da análise ao ambiente de negócio foi possível realizar uma análise SWOT dinâmica, que permitiu conceber um plano de Marketing para a comercialização do produto.

Por outro lado, a realização do plano operacional permitiu que a autora ficasse a conhecer melhor o negócio, através da definição do modelo de negócio e da estrutura organizacional da empresa.

No Plano Financeiro indicou-se o valor que será investido pelas sócias fundadoras (5500€). O risco associado ao investimento inicial foi reduzido por se recorrer à plataforma Indiegogo para o lançamento. Por outro lado, apresentaram-se projeções financeiras para os primeiros três anos de atividade, que permitiram concluir que a implementação do plano é viável.

Contudo, deve-se ter em consideração que qualquer *start-up* enfrenta fatores desconhecidos, que podem alterar os planos delineados. Assim as empreendedoras devem estar prontas para agir de acordo com as adversidades, adaptando o plano de negócio às mesmas.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- AICEP Portugal Global. (2017). *Portugal - Ficha País Outubro 2017*. Disponível em <http://www.portugalglobal.pt/PT/Biblioteca/LivrariaDigital/PortugalFichaPais.pdf>
- Banco de Portugal. (2017). *Projeções para a economia portuguesa: 2017-2019*. Disponível em [https://www.bportugal.pt/sites/default/files/anexos/pdf-boletim/projecoes\\_mar17\\_pt.pdf](https://www.bportugal.pt/sites/default/files/anexos/pdf-boletim/projecoes_mar17_pt.pdf)
- Casadesus-Masanell, R., & Ricart, J. E. (1 de janeiro de 2011). How to Design a Winning Business Model. *Harvard Business Review*, 89(1–2), 100–107.
- Comissão Europeia. (22 de setembro de 2016). *Information for air travellers*. Disponível a 4 de março de 2018, em [https://ec.europa.eu/transport/modes/air/security/info\\_travellers\\_en](https://ec.europa.eu/transport/modes/air/security/info_travellers_en)
- Global Industry Analysts, Inc. (s.d.). *Luggage Market Trends*. Disponível a 12 de março de 2018, em [https://www.strategyr.com/MarketResearch/Luggage\\_Market\\_Trends.asp](https://www.strategyr.com/MarketResearch/Luggage_Market_Trends.asp)
- Greene, F. J., & Hopp, C. (14 de julho de 2017). *Research: Writing a Business Plan Makes Your Startup More Likely to Succeed*. Disponível a 9 de Novembro de 2017, em <https://hbr.org/2017/07/research-writing-a-business-plan-makes-your-startup-more-likely-to-succeed>
- Griffin, M. P. (2015). *How to Write a Business Plan: A Step-by-Step Guide to Creating a Plan That Gets Results* (5th ed.). New York, NY: American Management Association.
- Harvard Business Press. (2007). *Creating a Business Plan*. Boston, MA: Harvard Business Publishing.
- Instituto Nacional de Estatística. (2018). *Estatísticas dos Transportes e Comunicações 2017*. Disponível em [https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine\\_publicacoes](https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_publicacoes)
- Instituto Nacional de Estatística. (2019). *Estatísticas do Turismo 2018*. Disponível em [https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine\\_publicacoes](https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_publicacoes)
- Johnson, M. W., Christensen, C. M., & Kagermann, H. (dezembro de 2008). Reinventing Your Business Model. *Harvard Business Review*, 86(12), 50–59.



Kotler, P., & Armstrong, G. (2014). *Principles of Marketing* (16th ed.). Essex, England: Pearson.

Nederlands Bureau Voor Toerisme & Congressen. (2008). *Travel & Life Style segmentation*. Disponível em <https://www.nbtc.nl/web/file?uuid=54aa4988-9ee5-4531-99f5-f8ca1fed58bb&owner=388ad020-d235-4624-86a4-d899f855a216&contentid=14094>

Neves, P. M. (2018). *Design de Organizador de Bagagem de Mão para Viagem de Avião: Contributo para o Conforto do Viajante* (Tese de Doutoramento não publicada). Universidade de Lisboa, Lisboa.

Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers*. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons, Inc.

Pordata. (7 de novembro de 2018). *Índice de Bem Estar (2004=100)*. Disponível a 12 de setembro de 2019, em [https://www.pordata.pt/Portugal/%C3%8Dndice+de+Bem+Estar+\(2004+100\)-2578](https://www.pordata.pt/Portugal/%C3%8Dndice+de+Bem+Estar+(2004+100)-2578)

Pordata. (27 de dezembro de 2018). *Salário mínimo nacional*. Disponível a 12 de setembro de 2019, em <https://www.pordata.pt/Portugal/Sal%C3%A1rio+m%C3%ADnimo+nacional-74-7892>

Pordata. (7 de fevereiro de 2019). *Taxa de desemprego total e por sexo (percentagem)*. Disponível a 12 de setembro de 2019, em [https://www.pordata.pt/Portugal/Taxa+de+desemprego+total+e+por+sexo+\(percentagem\)-550](https://www.pordata.pt/Portugal/Taxa+de+desemprego+total+e+por+sexo+(percentagem)-550)

Pordata. (27 de fevereiro de 2019). *Taxa de Inflação (Taxa de Variação do Índice de Preços no Consumidor): total e por consumo individual por objectivo*. Disponível a 9 de outubro de 2019, em [https://www.pordata.pt/Portugal/Taxa+de+Infla%C3%A7%C3%A3o+\(Taxa+de+Varia%C3%A7%C3%A3o+do+%C3%8Dndice+de+Pre%C3%A7os+no+Consumidor\)+total+e+por+consumo+individual+por+objectivo-2315-181655](https://www.pordata.pt/Portugal/Taxa+de+Infla%C3%A7%C3%A3o+(Taxa+de+Varia%C3%A7%C3%A3o+do+%C3%8Dndice+de+Pre%C3%A7os+no+Consumidor)+total+e+por+consumo+individual+por+objectivo-2315-181655)

Pordata. (14 de junho de 2019). *Emigrantes: total e por tipo*. Disponível a 12 de setembro de 2019, em

<https://www.pordata.pt/Portugal/Emigrantes+total+e+por+tipo-21>

Pordata. (14 de junho de 2019). *População residente com 15 e mais anos por nível de escolaridade completo mais elevado (percentagem)*. Disponível a 12 de setembro de 2019, em

[https://www.pordata.pt/Portugal/Popula%C3%A7%C3%A3o+residente+com+15+e+mais+anos+por+n%C3%ADvel+de+escolaridade+completo+mais+elevado+\(percentagem\)-884](https://www.pordata.pt/Portugal/Popula%C3%A7%C3%A3o+residente+com+15+e+mais+anos+por+n%C3%ADvel+de+escolaridade+completo+mais+elevado+(percentagem)-884)

Pordata. (14 de junho de 2019). *População residente: total e por grandes grupos etários (percentagem)*. Disponível a 12 de setembro de 2019, em

[https://www.pordata.pt/Portugal/Popula%C3%A7%C3%A3o+residente+total+e+por+grandes+grupos+et%C3%A1rios+\(percentagem\)-3018-253437](https://www.pordata.pt/Portugal/Popula%C3%A7%C3%A3o+residente+total+e+por+grandes+grupos+et%C3%A1rios+(percentagem)-3018-253437)

Pordata. (18 de setembro de 2019). *Viagens: total por destino principal e duração*.

Disponível a 9 de outubro de 2019, em

<https://www.pordata.pt/Portugal/Viagens+total++por+destino+principal+e+dura%C3%A7%C3%A3o-2552>

Pordata. (23 de setembro de 2019). *PIB (base 2011)*. Disponível a 9 de outubro de 2019, em [https://www.pordata.pt/Portugal/PIB+\(base+2011\)-130](https://www.pordata.pt/Portugal/PIB+(base+2011)-130)

Pordata. (23 de setembro de 2019). *Taxa de crescimento real do PIB*. Disponível a 12 de setembro de 2019, em

<https://www.pordata.pt/Portugal/Taxa+de+crescimento+real+do+PIB-2298>

Pordata. (24 de setembro de 2019). *Despesas em actividades de investigação e desenvolvimento (I&D) em percentagem do PIB*. Disponível a 9 de outubro de 2019, em

[https://www.pordata.pt/Portugal/Despesas+em+actividades+de+investiga%C3%A7%C3%A3o+e+desenvolvimento+\(I+D\)+em+percentagem+do+PIB-779](https://www.pordata.pt/Portugal/Despesas+em+actividades+de+investiga%C3%A7%C3%A3o+e+desenvolvimento+(I+D)+em+percentagem+do+PIB-779)

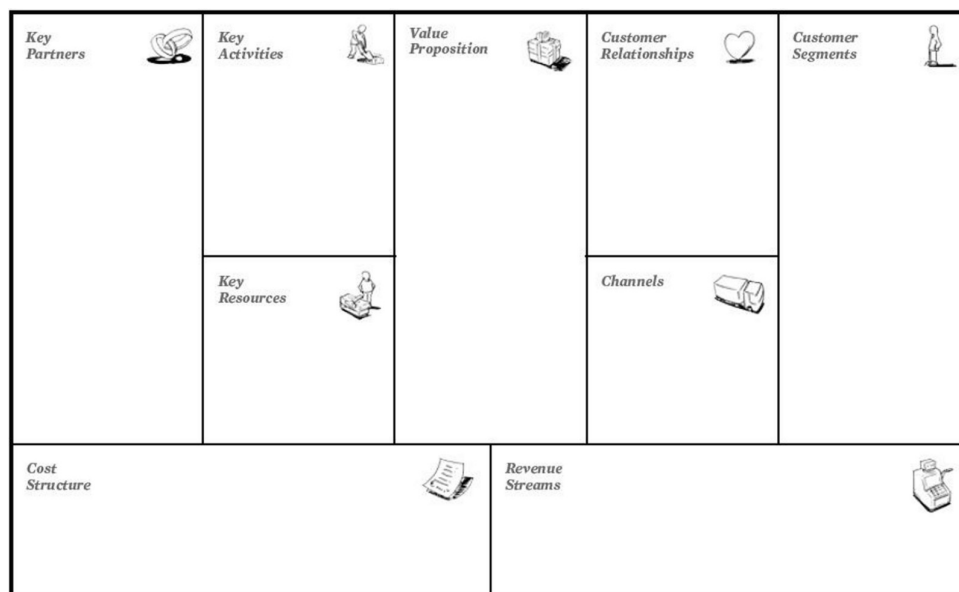
Pordata. (24 de setembro de 2019). *População residente média anual: total e por sexo*.

Disponível a 9 de outubro de 2019, em

<https://www.pordata.pt/Portugal/Popula%C3%A7%C3%A3o+residente++m%C3%A9dia+anual+total+e+por+sexo-6>

- Pordata. (27 de setembro de 2019). *Taxa de natalidade mortalidade e sobrevivência das empresas*. Disponível a 9 de outubro de 2019, em <https://www.pordata.pt/Portugal/Taxa+de+natalidade++mortalidade+e+sobreviv%C3%Aancia+das+empresas-2883>
- Portugal 2020. (2015). *Compete 2020 - Programa Operacional Competitividade e Internacionalização*. Disponível a 21 de março de 2018, em <https://www.portugal2020.pt/Portal2020/o-que-e-o-portugal2020>
- Research and Markets. (maio de 2017). *Global Luggage Market - Analysis By Product Type (Travel Bags, Casual Bags, Business Bags), By Distribution Channel, By Price Segment: Opportunities and Forecasts (2017-2022)*. Disponível a 10 de outubro de 2019, em [https://www.researchandmarkets.com/research/fpbh4p/global\\_luggage](https://www.researchandmarkets.com/research/fpbh4p/global_luggage)
- Sahlman, W. A. (julho de 1997). How to Write a Great Business Plan. *Harvard Business Review*, 75(4), 98–108.
- Scarborough, N. M. (2012). *Effective Small Business Management* (10th ed.). Upper Saddle River, NJ: Pearson.
- Skyscanner. (1 de junho de 2017). *Cabin Luggage: Guide to hand baggage sizes and weight restrictions*. Disponível a 1 de março de 2018, em <https://www.skyscanner.net/news/cabin-luggage-guide-hand-baggage-sizes-and-weight-restrictions>
- Westwood, J. (2006). *How to Write a Marketing Plan* (3rd ed.). London, United Kindom and Philadelphia, PA: Kogan Page.

ANEXO I – MODELO ESQUEMÁTICO DO MODELO DE NEGÓCIO CANVAS, PROPOSTO POR  
OSTERWALDER E PIGNEUR (2010)



Fonte: Osterwalder e Pigneur (2010)

## ANEXO II – TABELA RESUMO DOS PRODUTOS CONCORRENTES

Categoria	Sub-categoria	Nome	Preço	Características	Imagem
Produtos de arrumação de fácil acesso	Malas de Cabine	Fuze (Samsonite)	189 €	bolsos exteriores tipo fole e divisória acolchoada para <i>tablet</i>	
		Prodigy Bespoke (Samsonite)	299 €	bolso frontal, com divisórias para artigos pessoais e bolso removível para o transporte de líquidos	
		Pro 4 DLX Vertical Spinner Mobile Office (Samsonite)	208,45 € (249 US\$)	compartimento para computador portátil acolchoado com <i>Perfect Fit Laptop System</i> e bolso frontal para restantes artigos pessoais	
		Small spinner underseater (Samsonite)	100,458 € (129 US\$)	mala mais pequena, que é possível de colocar em cima de uma mala de cabine de tamanho normal, com diversos compartimentos exteriores para artigos pessoais, incluindo compartimentos próprios para computador portátil e <i>tablet</i> , e porta de carregamento integrada (carregador portátil não incluído)	
		Cityvibe (Samsonite)	207 €	arrumação frontal, incluindo compartimento para <i>tablet</i> e mala para computador portátil extraível	
		Model M – Cabin Luggage (Hozon Studios)	250,309 € (299 US\$)	bolsa frontal à prova de água e bateria de carregamento incorporada	
	Mochilas	Conjunto Förenkla (IKEA)	59 €	mala de cabine e mochila agrupável	
		Novex Perfect Fit Laptop Backpack (Samsonite)	57,76 € (69 US\$)	diversas bolsas e divisórias, incluindo compartimentos próprios para computador portátil e <i>tablet</i> e passível de agrupar a uma mala de cabine	
		Carry-on 2.0 (Minaal)	208,45 € (249 US\$)	diversos compartimentos e proteção contra a chuva	
		Conjunto Kosan Travel Pack System	178,313 € (213 US\$)	composto por duas mochilas agrupáveis com diversos compartimentos	
Produtos de arrumação no avião	Casacos	SCOTTeVEST Women's Standard Jacket	147,783 € (175 US\$)	23 bolsos de fácil acesso, adequados a <i>tablets</i> , telemóveis, documentos de viagem	
		High Altitude Flight Bag (GeniusPack)	65,878 € (75 US\$)	com cintas concebidas para envolver o tabuleiro, compartimento acolchoado para o <i>tablet</i> , compartimentos designados para passaporte, <i>headphones</i> , passaporte, canetas e outros objetos	
	Produtos aglomeradores de objectos transportados	LugGo.	39.75 €	Bolsa que se coloca no telescópio das malas, que permite aglomerar todos objectos que se transporta (sacos, casacos e segundas malas) através de fitas, e manter acessíveis alguns objectos essenciais (documentos, telemóvel, etc.)	

Fonte: Elaboração própria.

## ANEXO III – GUIÃO DE ENTREVISTA EM PROFUNDIDADE

Esta entrevista será realizada no âmbito de um Trabalho Final de Mestrado em Marketing, realizado por Rita Leão, aluna do ISEG. O trabalho consiste na elaboração de um Plano de Negócio para o lançamento de uma nova tipologia de produtos de viagem. Dado que o produto ainda não está patenteado, pedimos que assine um acordo de confidencialidade e agradecemos desde já a sua compreensão e disponibilidade.

Parte I – Perguntas iniciais para a aferir os comportamentos dos inquiridos durante uma viagem de avião e o grau de transtorno com as restrições impostas pelas companhias aéreas:

1. Faz regularmente viagens de avião? Quantas vezes e com que regularidade?
2. Quais os tipos de viagem que realiza: de lazer, trabalho ou ambos?
3. Que tipo de bagagem tem por hábito utilizar e quais os motivos para a sua escolha?
4. Sente dificuldades ou transtornos relacionados com a bagagem que utiliza durante todo o processo da viagem, desde que faz a mala até à chegada ao destino?
5. Existem algumas restrições em relação ao número de objectos que se pode transportar em cabine, bem como ao seu tamanho. Estas restrições causam-lhe transtorno durante a viagem?
6. Tem por hábito transportar objectos de lazer e/ou de trabalho de modo a utilizá-los nos tempos de espera da viagem ou durante o voo? Como é que os transporta e organiza?

Parte II – Mostrar o produto ao inquirido e pedir que interaja com ele e que expliquem a utilidade do mesmo.

7. Gostaria agora de lhe pedir que interagisse um pouco com o produto aqui presente, identificando, sempre que possível as suas características e utilidades. Posteriormente irei dar-lhe uma explicação mais exaustiva do produto.

Parte III – Explicação do produto e posterior recolha de opinião relativa ao mesmo.

8. Na sua opinião, quais as vantagens deste produto?
9. Na sua opinião, quais as desvantagens deste produto?
10. Este produto poderia ajudá-lo a resolver algumas das dificuldades que sente durante a viagem?
11. Este produto poderia ser-lhe útil no transporte e utilização dos objectos de lazer e/ou trabalho que leva na viagem?
12. Considera relevante uma versão deste produto fabricada em pele?
13. Quanto pensa que este produto custa?
14. Qual o valor que estaria disposto a pagar por este produto?

Dados dos entrevistados:

Género:

Idade:

Habilitações literárias:

- 1 – Ensino Básico
- 2 – Ensino Secundário
- 3 – Curso Tecnológico
- 4 – Licenciatura
- 5 – Pós-Graduação
- 6 – Mestrado
- 7 – Doutoramento

Ocupação:

- 1 – Estudante
- 2 – Trabalhador por conta de outrem
- 3 – Trabalhador por conta própria
- 4 – Trabalhador estudante
- 5 – Desempregado
- 6 – Reformado
- 7 – Outro

ANEXO IV – ESTIMATIVA DA GESTÃO DE STOCK DOS TECIDOS NECESSÁRIOS PARA A  
PRODUÇÃO DO SLEEVAROO

Ano 1						
Material	Preço/m <sup>2</sup>	Material necessário para produzir 1600 unidades	Material comprado para a primeira produção	Excesso (stock) de material*	valor pago de materiais	valor do stock
I	9,90 €	1120 m <sup>2</sup>	1120 m <sup>2</sup>	-	11.088 €	-
II	2,87 €	178 m <sup>2</sup>	311 m <sup>2</sup> *	133 m <sup>2</sup>	891,53 €	382 €
III	7,60 €	800 m <sup>2</sup>	800 m <sup>2</sup>	-	6080 €	-
IV	3,68 €	400 m <sup>2</sup>	400 m <sup>2</sup>	0 m <sup>2</sup>	1472 €	-
V	4,33 €	240 m <sup>2</sup>	315 m <sup>2</sup> *	75 m <sup>2</sup>	1365 €	325 €
Total	-	-	-	-	20.896,53 €	707 €

\*Comprou-se valores ligeiramente superiores ao necessário devido a ajustes com a produção das séries seguintes

Ano 2 – Série 1								
Material	Preço/m <sup>2</sup>	Material necessário para produzir 500 unidades	Material em Stock	Material necessário comprar**	Material necessário comprar*	excesso de material (stock)*	valor pago em materiais	valor do stock
I	9,90 €	350 m <sup>2</sup>	-	350 m <sup>2</sup>	350 m <sup>2</sup>	-	3465 €	-
II	2,87 €	56 m <sup>2</sup>	133 m <sup>2</sup>	-	-	77 m <sup>2</sup>	-	222 €
III	7,60 €	250 m <sup>2</sup>	-	250 m <sup>2</sup>	300 m <sup>2</sup>	50 m <sup>2</sup>	2280 €	380 €
IV	3,68 €	125 m <sup>2</sup>	-	125 m <sup>2</sup>	300 m <sup>2</sup>	175 m <sup>2</sup>	1104 €	644 €
V	4,33 €	75 m <sup>2</sup>	75 m <sup>2</sup>	-	-	-	-	-
Total	-	-	-	-	-	-	6849 €	1246 €

\*Considerando mínimos de encomenda de material de 300 m<sup>2</sup>

\*\* Considerando stock existente

Ano 2 – Série 2								
Material	Preço/m <sup>2</sup>	Material necessário para produzir 500 unidades	Material em Stock	Material necessário comprar**	Material necessário comprar*	excesso de material (stock)*	valor pago em materiais	valor do stock
I	9,90 €	350 m <sup>2</sup>	-	350 m <sup>2</sup>	350 m <sup>2</sup>	-	3465 €	-
II	2,87 €	56 m <sup>2</sup>	77 m <sup>2</sup>	-	-	21 m <sup>2</sup>	-	61 €
III	7,60 €	250 m <sup>2</sup>	50 m <sup>2</sup>	200 m <sup>2</sup>	300 m <sup>2</sup>	100 m <sup>2</sup>	2280 €	760 €
IV	3,68 €	125 m <sup>2</sup>	175 m <sup>2</sup>	-	-	50 m <sup>2</sup>	-	184 €
V	4,33 €	75 m <sup>2</sup>	-	-	-	-	-	-
Total	-	-	-	-	-	-	5745 €	1005 €

\*Considerando mínimos de encomenda de material de 300 m<sup>2</sup>

\*\* Considerando stock existente



Ano 2 – Série 3								
Material	Preço/ m <sup>2</sup>	Material necessário para produzir 500 unidades	Material em Stock	Material necessário comprar**	Material necessário comprar*	excesso de material (stock)*	valor pago em materiais	valor do stock
I	9,90 €	350 m <sup>2</sup>	-	350 m <sup>2</sup>	350 m <sup>2</sup>	-	3465 €	-
II	2,87 €	56 m <sup>2</sup>	21 m <sup>2</sup>	35 m <sup>2</sup>	300 m <sup>2</sup>	265 m <sup>2</sup>	860 €	761 €
III	7,60 €	250 m <sup>2</sup>	100 m <sup>2</sup>	150 m <sup>2</sup>	300 m <sup>2</sup>	150 m <sup>2</sup>	2280 €	1140 €
IV	3,68 €	125 m <sup>2</sup>	50 m <sup>2</sup>	75 m <sup>2</sup>	300 m <sup>2</sup>	225 m <sup>2</sup>	1104 €	828 €
V	4,33 €	75 m <sup>2</sup>	-	75 m <sup>2</sup>	300 m <sup>2</sup>	225 m <sup>2</sup>	1300 €	975 €
Total	-	-	-	-	-	-	9009 €	3704 €

\*Considerando mínimos de encomenda de material de 300 m<sup>2</sup>

\*\* Considerando stock existente

Ano 2 – Série 4								
Material	Preço/ m <sup>2</sup>	Material necessário para produzir 500 unidades	Material em Stock	Material necessário comprar**	Material necessário comprar*	excesso de material (stock)*	valor pago em materiais	valor do stock
I	9,90 €	350 m <sup>2</sup>	-	350 m <sup>2</sup>	350 m <sup>2</sup>	-	3465 €	-
II	2,87 €	56 m <sup>2</sup>	265 m <sup>2</sup>	-	-	209 m <sup>2</sup>	-	600 €
III	7,60 €	250 m <sup>2</sup>	150 m <sup>2</sup>	100 m <sup>2</sup>	300 m <sup>2</sup>	200 m <sup>2</sup>	2280 €	1520 €
IV	3,68 €	125 m <sup>2</sup>	225 m <sup>2</sup>	-	-	100 m <sup>2</sup>	-	368 €
V	4,33 €	75 m <sup>2</sup>	225 m <sup>2</sup>	-	-	150 m <sup>2</sup>	-	650 €
Total	-	-	-	-	-	-	5745 €	3138 €

\*Considerando mínimos de encomenda de material de 300 m<sup>2</sup>

\*\* Considerando stock existente

Ano 2 – Série 5								
Material	Preço/ m <sup>2</sup>	Material necessário para produzir 500 unidades	Material em Stock	Material necessário comprar**	Material necessário comprar*	excesso de material (stock)*	valor pago em materiais	valor do stock
I	9,90 €	350 m <sup>2</sup>	-	350 m <sup>2</sup>	350 m <sup>2</sup>	-	3465 €	-
II	2,87 €	56 m <sup>2</sup>	209 m <sup>2</sup>	-	-	153 m <sup>2</sup>	-	440 €
III	7,60 €	250 m <sup>2</sup>	200 m <sup>2</sup>	50 m <sup>2</sup>	300 m <sup>2</sup>	250 m <sup>2</sup>	2280 €	1900 €
IV	3,68 €	125 m <sup>2</sup>	100 m <sup>2</sup>	25 m <sup>2</sup>	300 m <sup>2</sup>	275 m <sup>2</sup>	1104 €	1012 €
V	4,33 €	75 m <sup>2</sup>	150 m <sup>2</sup>	-	-	75 m <sup>2</sup>	-	325 €
Total	-	-	-	-	-	-	6849 €	3677 €

\*Considerando mínimos de encomenda de material de 300 m<sup>2</sup>

\*\* Considerando stock existente

Ano 2 – Série 6								
Material	Preço/ m <sup>2</sup>	Material necessário para produzir 500 unidades	Material em Stock	Material necessário comprar**	Material necessário comprar*	excesso de material (stock)*	valor pago em materiais	valor do stock
I	9,90 €	350 m <sup>2</sup>	-	350 m <sup>2</sup>	350 m <sup>2</sup>	-	3465 €	-
II	2,87 €	56 m <sup>2</sup>	153 m <sup>2</sup>	-	-	98 m <sup>2</sup>	-	280 €
III	7,60 €	250 m <sup>2</sup>	250 m <sup>2</sup>	-	-	-	-	-
IV	3,68 €	125 m <sup>2</sup>	275 m <sup>2</sup>	-	-	150 m <sup>2</sup>	-	552 €
V	4,33 €	75 m <sup>2</sup>	75 m <sup>2</sup>	-	-	-	-	-
Total	-	-	-	-	-	-	3465 €	832 €

\*Considerando mínimos de encomenda de material de 300 m<sup>2</sup>

\*\* Considerando stock existente

Ano 3 – Série 1								
Material	Preço/ m <sup>2</sup>	Material necessário para produzir 700 unidades	Material em Stock	Material necessário comprar**	Material necessário comprar*	excesso de material (stock)*	valor pago em materiais	valor do stock
I	9,90 €	490 m <sup>2</sup>	-	490 m <sup>2</sup>	490 m <sup>2</sup>	-	4851 €	-
II	2,87 €	78 m <sup>2</sup>	98 m <sup>2</sup>	-	-	20 m <sup>2</sup>	-	57 €
III	7,60 €	350 m <sup>2</sup>	-	350 m <sup>2</sup>	350 m <sup>2</sup>	-	2660 €	-
IV	3,68 €	175 m <sup>2</sup>	150 m <sup>2</sup>	25 m <sup>2</sup>	300 m <sup>2</sup>	275 m <sup>2</sup>	1104 €	1012 €
V	4,33 €	105 m <sup>2</sup>	-	105 m <sup>2</sup>	300 m <sup>2</sup>	195 m <sup>2</sup>	1300 €	845 €
Total	-	-	-	-	-	-	9915 €	1914 €

\*Considerando mínimos de encomenda de material de 300 m<sup>2</sup>

\*\* Considerando stock existente

Ano 3 – Série 2								
Material	Preço/ m <sup>2</sup>	Material necessário para produzir 700 unidades	Material em Stock	Material necessário comprar**	Material necessário comprar*	excesso de material (stock)*	valor pago em materiais	valor do stock
I	9,90 €	490 m <sup>2</sup>	-	490 m <sup>2</sup>	490 m <sup>2</sup>	-	4851 €	-
II	2,87 €	78 m <sup>2</sup>	20 m <sup>2</sup>	58 m <sup>2</sup>	360 m <sup>2</sup>	302 m <sup>2</sup>	1032 €	866 €
III	7,60 €	350 m <sup>2</sup>	-	350 m <sup>2</sup>	350 m <sup>2</sup>	-	2660 €	-
IV	3,68 €	175 m <sup>2</sup>	275 m <sup>2</sup>	-	-	100 m <sup>2</sup>	-	368 €
V	4,33 €	105 m <sup>2</sup>	195 m <sup>2</sup>	-	-	90 m <sup>2</sup>	-	390 €
Total	-	-	-	-	-	-	8543 €	1624 €

\*Considerando mínimos de encomenda de material de 300 m<sup>2</sup>

\*\* Considerando stock existente

Ano 3 – Série 3								
Material	Preço/ m <sup>2</sup>	Material necessário para produzir 700 unidades	Material em Stock	Material necessário comprar**	Material necessário comprar*	excesso de material (stock)*	valor pago em materiais	valor do stock
I	9,90 €	490 m <sup>2</sup>	-	490 m <sup>2</sup>	490 m <sup>2</sup>	-	4851 €	-
II	2,87 €	78 m <sup>2</sup>	302 m <sup>2</sup>	-	-	224 m <sup>2</sup>	-	643 €
III	7,60 €	350 m <sup>2</sup>	-	350 m <sup>2</sup>	350 m <sup>2</sup>	-	2660 €	-
IV	3,68 €	175 m <sup>2</sup>	100 m <sup>2</sup>	75 m <sup>2</sup>	300 m <sup>2</sup>	225 m <sup>2</sup>	1104 €	828 €
V	4,33 €	105 m <sup>2</sup>	90 m <sup>2</sup>	15 m <sup>2</sup>	300 m <sup>2</sup>	285 m <sup>2</sup>	1300 €	1235 €
Total	-	-	-	-	-	-	9915 €	2706 €

\*Considerando mínimos de encomenda de material de 300 m<sup>2</sup>

\*\* Considerando stock existente

Ano 3 – Série 4								
Material	Preço/ m <sup>2</sup>	Material necessário para produzir 700 unidades	Material em Stock	Material necessário comprar**	Material necessário comprar*	excesso de material (stock)*	valor pago em materiais	valor do stock
I	9,90 €	490 m <sup>2</sup>	-	490 m <sup>2</sup>	490 m <sup>2</sup>	-	4851 €	-
II	2,87 €	78 m <sup>2</sup>	224 m <sup>2</sup>	-	-	147 m <sup>2</sup>	-	420 €
III	7,60 €	350 m <sup>2</sup>	-	350 m <sup>2</sup>	350 m <sup>2</sup>	-	2660 €	-
IV	3,68 €	175 m <sup>2</sup>	225 m <sup>2</sup>	-	-	50 m <sup>2</sup>	-	184 €
V	4,33 €	105 m <sup>2</sup>	285 m <sup>2</sup>	-	-	180 m <sup>2</sup>	-	780 €
Total	-	-	-	-	-	-	7511 €	1384 €

\*Considerando mínimos de encomenda de material de 300 m<sup>2</sup>

\*\* Considerando stock existente

Ano 3 – Série 5								
Material	Preço/ m <sup>2</sup>	Material necessário para produzir 700 unidades	Material em Stock	Material necessário comprar**	Material necessário comprar*	excesso de material (stock)*	valor pago em materiais	valor do stock
I	9,90 €	490 m <sup>2</sup>	-	490 m <sup>2</sup>	490 m <sup>2</sup>	-	4851 €	-
II	2,87 €	78 m <sup>2</sup>	147 m <sup>2</sup>	-	-	69 m <sup>2</sup>	-	197 €
III	7,60 €	350 m <sup>2</sup>	-	350 m <sup>2</sup>	350 m <sup>2</sup>	-	2660 €	-
IV	3,68 €	175 m <sup>2</sup>	50 m <sup>2</sup>	125 m <sup>2</sup>	300 m <sup>2</sup>	175 m <sup>2</sup>	1104 €	644 €
V	4,33 €	105 m <sup>2</sup>	180 m <sup>2</sup>	-	-	75 m <sup>2</sup>	-	325 €
Total	-	-	-	-	-	-	8615 €	1166 €

\*Considerando mínimos de encomenda de material de 300 m<sup>2</sup>

\*\* Considerando stock existente

Ano 3 – Série 6								
Material	Preço/ m <sup>2</sup>	Material necessário para produzir 500 unidades	Materi al em Stock	Material necessário comprar**	Material necessário comprar*	excesso de material (stock)*	valor pago em materiais	valor do stock
I	9,90 €	350 m <sup>2</sup>	-	350 m <sup>2</sup>	350 m <sup>2</sup>	-	3465 €	-
II	2,87 €	56 m <sup>2</sup>	69 m <sup>2</sup>	-	-	-	-	-
III	7,60 €	250 m <sup>2</sup>	-	250 m <sup>2</sup>	250 m <sup>2</sup>	-	1900 €	-
IV	3,68 €	125 m <sup>2</sup>	175 m <sup>2</sup>	-	-	50 m <sup>2</sup>	-	184 €
V	4,33 €	75 m <sup>2</sup>	75 m <sup>2</sup>	-	-	-	-	-
Total	-	-	-	-	-	-	5365 €	184 €

\*Considerando mínimos de encomenda de material de 300 m<sup>2</sup>

\*\* Considerando stock existente

Fonte: Elaboração própria

ANEXO V – ESTIMATIVA DOS CUSTOS FIXOS E VARIÁVEIS DA EMPRESA PARA OS  
PRIMEIROS TRÊS ANOS DE ACTIVIDADE

	Ano 1	Ano 2	Ano 3
Custos Variáveis			
Produção (manufatura + materiais)	50 € / unidade	50 € / unidade	50 € / unidade
Embalagem	3 € / unidade	3 € / unidade	3 € / unidade
Total	53,00 €	53,00 €	53,00 €
Custos Fixos			
Plano de Comunicação	5500 €	6000 €	8400 €
Stock de Materiais	707 €	832 €	184 €
Outsourcing de Contabilidade	900 €	900 €	900 €
Recursos Humanos	-	33852 €	62496 €
Utilização da patente	20000 €	-	-
Depreciação dos activos fixos tangíveis (20%)	180 €	180 €	180 €
Total	26207 €	40684 €	71080 €

Fonte: Elaboração própria

## ANEXO VI – ESTIMATIVA DOS CUSTOS COM RECURSOS HUMANOS

	Ano 1	Ano 2	Ano 3
Salário da sócia 1	-	758,33 €	1050,00 €
Salário da sócia 2	-	758,33 €	1050,00 €
Salário da sócia 3	-	758,33 €	1050,00 €
Contribuições para a segurança social da sócia 1 (23%)	-	174,42 €	241,50 €
Contribuições para a segurança social da sócia 2 (23%)	-	174,42 €	241,50 €
Contribuições para a segurança social da sócia 3 (23%)	-	174,42 €	241,50 €
Seguros de acidentes de trabalho da sócia 1 (1%)	-	7,58 €	10,50 €
Seguros de acidentes de trabalho da sócia 2 (1%)	-	7,58 €	10,50 €
Seguros de acidentes de trabalho da sócia 3 (1%)	-	7,58 €	10,50 €
Total mensal gasto com a sócia 1	-	940,33 €	1302,00 €
Total mensal gasto com a sócia 2	-	940,33 €	1302,00 €
Total mensal gasto com a sócia 3	-	940,33 €	1302,00 €
Total anual	-	33852,00 €	46872,00 €

Fonte: Elaboração própria

ANEXO VII – *CALENDARIZAÇÃO DAS ATIVIDADES DA EMPRESA NOS PRIMEIROS 15 MESES DE ATIVIDADE*

	1º mês	2º mês	3º mês	4º mês	5º mês	6º mês	7º mês	8º mês	9º mês	10º mês	11º mês	12º mês	13º mês	14º mês	15º mês
Criação da empresa															
Optimização do produto															
Criação dos elementos da marca															
Preparação do vídeo e fotografias promocionais															
Concepção do website															
Preparação da campanha publicitária															
Criação de conteúdo relevante para os viajantes															
Activação da campanha publicitária nas redes sociais															
Activação da campanha no Indiegogo															
Produção do Sleeveoroo para clientes do Indiegogo															
Organização da loja online															
Produção de inventário para venda															
Colocação do Sleeveoroo à venda na loja online															

Fonte: Elaboração própria.